


وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: تسيير و إدارة الجماعات المحلية

تحت عنوان:

الإدارة الإلكترونية في تحسين آداء الأجهزة المحلية في الجزائر

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذة:

خديجة بن زينب. وفاء معاوي.

أعضاء اللجنة المناقشة :

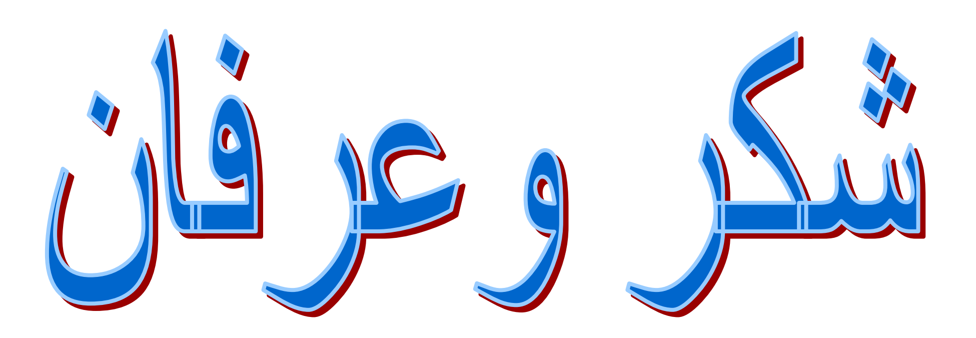
الأستاذ:.................................. رئيسا.

الأستاذة: وفاء معاوي مشرفا.

الأستاذ ....مناقشا.

السنة الجامعية :2014/2013


بسم الله الرحمن الرحيم



لله الحمد صاحب السداد والتوفيق في إتمام هذا العمل المتواضع ....

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الفاضلة معاوي وفاء التي غمرتني

باهتمامها و نصائحها القيمة، وأعانتني بتواضعها

كما لا أنسى الشكر الخالص إلى أستاذي الفاضل: ظريف شاكر...

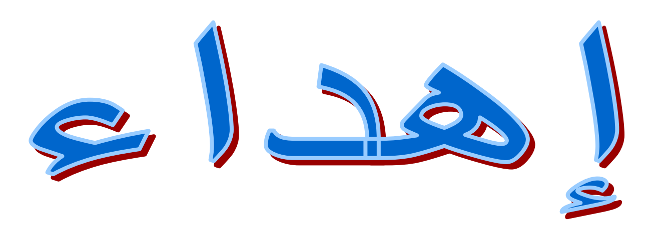
أشكر كل من تعهدني بالنصح وساعدني من قريب أو بعيد في مسيرتي

العلمية.

وأشكر بالخصوص كل أساتذة العلوم السياسية بجامعة مستغانم الذين سهروا

على تقديم الأفضل و الأفيد...

إلى كل زملاء الدراسة و رفقاء الدرب...



الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد:

فإلى من نزلت في حقهما الآيتين الكريمتين في قوله تعالى:**" و لا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما"**

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين حفظهما الله لي

اللّذان سهرا وتعبا على تعليمي.

إلى كل من ساهم في مساعدتي لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى كل أفراد أسرتي و إلى *كل أقاربي*

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء

إلى كل أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرّج.

فايـــــــزة.

مقدمة

قال تعالى: (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم). سورة الرعد (12).
شهد العالم تطورات وتغيرات لم يشهدها في العقود السابقة والتي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان لذلك أثر كبير على الإنسان وعلى أسلوبه في الإدارة، ومن ثم أصبح من الضروري التعرض لدراسة العناصر الإدارية والنفسية المؤثرة والمتأثرة بتلك التكنولوجيا. فلقد بدأت الكثير من المنظمات بتبني الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو البلدان النامية، فقد أحدثت تقنية المعلومات قفزة نوعية في مجال تطوير العمل وكفاءته ودقته بشكل تقليدي وأخذت الأنشطة تتحول بالتدريج من أنشطة عادية إلى إلكترونية وتنافست الدول في تسخير شبكات الانترنت قصد زيادة فعالية وكفاءة وسرعة الخدمات المقدمة، في الوقت الذي بدأت فيه العولمة تطغى على الإقليمية ما مهد لظهور الإدارة الإلكترونية، بمختلف أشكالها وصورها التي عملت على تطوير كافة الخدمات من خلال تفعيل استخدام التقنية لخدمة المواطنين في كل زمان ومكان.

تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري، وأخذ الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الإستراتيجية للهياكل للتغلب على الصعوبات البيروقراطية، وكذا التوافق مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى.

إشكالية الإدارة و تطورها وتنميتها أصبحت حديث الساعة على اعتبارها مشروع عمل ينفذ خلال فترة زمنية محددة لا سيما مع العلم أن الإدارة و المديرين ستواجه تحديات عديدة في المستقبل بحيث تفرض هذه التحديات آثارها على وظائف الإدارة وقدرات ومهارات المديرين.

بما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إمكانيات مادية بشرية غير تقليدية وهذا ما يستدعي تطور التنظيمات الإدارية داخليا كي تتلائم مع تغيرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن

والتنافس المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الإدارة في ظل التقدم العلمي وظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونية، كان لابد لدول العالم التوجيه للاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات بما في ذلك الإدارية، لذا فالإدارة الآن أصبحت تواكب معطيات في التكنولوجيا وأصبح هذا جليا في تحويل كثير من الأنشطة الإدارية العادية إلى أنشطة الإلكترونية فنشأ ما يعرف باسم الإدارة الإلكترونية، والتي تهدف أساسا إلى الانتقال العمل التقليدي إلى العمل الإداري التقني الإلكتروني يعتمد على المعلومات إلى تقليص الإجراءات واختصارها، والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليها زيادة كفاءة الأداء، حيث أصبح معيار التقدم والغني هو القدرة على اللحاق بركب الثورة المعلوماتية و فهم حقيقة حتميتها في ظل الاهتمام المتزايد بهذا المجال عالميا نجد أن هذا الوضع يمثل تحديا أمام الدول العربية، بحيث لم تعد القضية المطروحة هي ما إذا كان من الواجب مواجهة التحدي من عدمه، بل في كيفية مواجهة هذا التحدي و الحد من اتساع الفجوة الرقمية.

نجد أن الجزائر من بين الدول المعنية والمهتمة به وإيقانا منها بدور الإدارة في عملية التنمية عموما، ونظرا لأنها تتميز بشساعة الانتشار للجماعات المحلية، ولكثرة المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية من فساد وبيروقراطية وكذلك التخلف مما أدى إلى غياب حكم رشيد، لذا ومحاولة منها للحاق بركب التطورات سارعت إلى إدخال إصلاحات لمجابهة هذه التحديات ومن بين هذه الإصلاحات تظهر جليا من خلال تبنيها لمشروع الجزائر الإلكترونية 2013 .

الإشكالية: تتمحور هذه الدراسة حول الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية كآداة لتحسين أداء الأجهزة المحلية في الجزائر؟

من خلال هذه الإشكالية تتشكل أسئلة فرعية يمكن عرضها فيما يلي:

- ما هو المقصود بالإدارة الإلكترونية و الأجهزة المحلية ؟
- ما هو واقع الإدارة المحلية في الجزائر ؟

هل استطاعت الجزائر التكيف مع مشروع الجزائر الإلكترونية في سبيل تطوير الأجهزة المحلية ؟

فرضية الدراسة :

في هذا الشأن يمكن تسليط الضوء على عدة مسلمات للإجابة على الإشكالية السالفة الذكر، ثم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

تشير الإدارة الإلكترونية في معناها إلى تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إلكترونية، وهذا لتحديث و تطوير الجهاز المحلي والقضاء على البيروقراطية.

الفرضية الثانية:

لا يمكن تحسين خدمات الإدارة المحلية دون الاعتماد على أسلوب الإدارة الإلكترونية كآخر تقنية معتمدة.

الفرضية الثالثة:

استطاعت الجزائر من خلال المشروع الإلكتروني تحقيق نجاح كبير في تطوير الأجهزة المحلية.

1- المناهج:

بما أن موضوع الدراسة يتمحور حول الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على واقع الأجهزة المحلية في الجزائر، فلقد وجدنا أن المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب المناهج لتحقيق الأهداف، وذلك باعتباره طريقة من طرق التفسير، يستخدم الأسلوب العلمي المنظم من أجل الوصول إلى حقائق حول الموضوع أو واقع معين وهذا بعد جمع وتحليل المعلومات العلمية حول الإدارة الجزائرية، وتشخيص حالتها في ظل العصر الإلكتروني، ووصف مختلف المحاولات الكبرى لمشروع الجزائر الإلكترونية .

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة والذي يعتبر الأنسب من حيث خطوات، والأكثر قدرة على إيصالنا لمعرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأجهزة المحلية في الجزائر كحالة والذي اخترنا من بينها البلديات.

2/ المقاربات:

تم الاستعانة بعدة إقترابات في هذه الدراسة تتمثل في الاقتراب النظمي باعتباره يقوم على وجود النظام الذي يعد وحدة تحليل البيئة التي يعيش فيها هذا النظام وتوفر التفاعل بين وحدات النظام وبيئته، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام هذا الاقتراب باعتبار الإدارة نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة التي يوفرها النظام السياسي لمعرفة مدى تجاوبها معه.

كما تم الاستعانة بالاقتراب الوظيفي الذي يقوم على فكرة أن التغير الحاصل في مجال معين سيؤدي حتما إلى التأثير في مجالات أخرى وبالتالي التغير فيها وهي الأخرى و بما أننا بصدد مناقشة موضوع الإدارة فإن هذا النسق (النسق الإداري) سيتأثر بمختلف الظروف والمتغيرات الاقتصادية الثقافية والاجتماعية والسياسية، وغيرها مما ينعكس مباشرة أو بطريقة غير مباشرة على أداء الجهاز الإداري ومخرجاته، وبالتالي مدى قدرة هذه الأخيرة على التكيف مع المتغيرات، وهذا ما تم دراسته و الإشارة إليه من خلال التحولات الجارية في الجزائر وعلاقتها بالجهاز الإداري المحلي .

وتم أيضا الاعتماد على الاقتراب القانوني المؤسسي وذلك لدراسة القوانين الواردة في إطار الإصلاحات الجديدة .

4/أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- الميول الشخصي و العملي لمثل هذه المواضيع بمعني الاهتمام بموضوع الإدارة بصفة عامة والإدارة الالكترونية بصفة خاصة ناهيك عن أنه مرتبط بموضوع تخصصي في الإطار السياسي والإداري معا.

- كوننا طلبة في نفس الوقت عايشنا واقع الإدارة الجزائرية، عانينا من مخرجاتها لما تتخبط فيه من أشكال الفساد والرشاوى والإهمال واللامبالاة رغم الإصلاحات والتعديلات التي أجريت عليها .

- كوننا طلبة تخصص في الإدارة معنيين أكثر بهذا المجال نؤثر ونتأثر بالسياسات الإدارية، كان لزاما علينا أن نبحث في معالمها، ونحدد نقائصها، وتساهم أيضا في اقتراح حلول للمساهمة في إيجاد علاجها.

- نحاول من خلال هذه الدراسة إيصال رسالة إلى صناع القرار وكافة المعنيين بالمؤسسات الحكومية والإدارية أولا ثم الموظفين ثانيا بالنظر جديا في سبيل كيفية تطوير وتحديث الإدارات من خلال العمل على إنجاح المشروع الإلكتروني وتعميمه على كافة القطاعات، والتفريق دائما بين ما هو نظري وما يمكن تطبيقه على أرض الواقع فعلا وذلك كوننا حكومات وشعوب تفتقر إلى الفعل والتنفيذ لا إلى القول والتميع.

ب/ **أسباب موضوعية:**

- تتعلق بقلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

- كون موضوع الإدارة الإلكترونية حديث الساعة ومحور اهتمام جل الخبراء والمختصين في هذا المجال لما تحدثه من تغيرات هيكلية ونوعية في الأجهزة الإدارية وتكييفها مع مستلزمات العصر الإلكتروني.

- كما أن الإدارة الجزائرية بحاجة ماسة إلى الاهتمام بالجهاز الإداري كأهم عوامل العمل التنموي في الجزائر، وعدم التفكير الجدي في كيفية إدارة هذا الجهاز وتفعيله بواسطة أساليب عصرية وحديثة للحاق بركب الدول المتقدمة ومواجهة التحيات المفروضة على الساحة الدولية.

- كون الإصلاح الإداري في الجزائر ومحاربة البيروقراطية مرهون بجودة الخدمات الإلكترونية، وهذا ما يظهر الترابط الوثيق بين الإدارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي، خاصة أن الجزائر لا تزال في حاجة إلى بناء قاعدة اقتصادية متينة يعول عليها في إحداث التنمية الشاملة وطنيا.

5/أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في كونه في حديث النشأة والتطور، إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات في عالمنا المعاصر، لسيما إذا تعلق الأمر بدورها وأهميتها في إحداث عملية التنمية بصفة خاصة ونظرا للأهمية التي يحضى بها هذا الموضوع ارتأينا أن نطرح فيه إشكالية جوهرية تتمثل في كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير وتنمية الجهاز الإداري المحلي مع تسليط الضوء على الجزائر كدولة تسعى إلى الالتحاق بالموجة الإلكترونية من خلال سياستها الأخيرة.

6/أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- الوقوف عند ماهية الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال إصلاح العملية الإدارية .
- الإشارة إلى تطوير الإدارة المحلية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية
- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر

7/خطة الدراسة :

سعيا للإجابة على الإشكالية السالفة الذكر وتحقيق للأهداف المرجوة من البحث، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول.

الفصل الأول: جاء بعنوان: "الإطار المفاهيمى للإدارة الإلكترونية والأجهزة المحلية" وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: ماهية الأجهزة المحلية.

الفصل الثاني:جاء بعنوان: "واقع الإدارة المحلية في الجزائر" وقسم هو كذلك إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الفساد الإداري.

المبحث الثاني: التخلف الإداري.

الفصل الثالث: جاء بعنوان " الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل الأجهزة المحلية " و قسم هنا إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

المبحث الثاني: مشروع الجزائر الإلكترونية 2013.

تمهيد:

انطلاقا من الدور المحوري للإطار المفاهيمي في مختلف الدراسات والأبحاث سيتطرق هذا الفصل إلى توضيح العناصر الرئيسية للموضوع، وبالتالي الاتجاه نحو محاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الإدارة الإلكترونية، والأجهزة المحلية .

لقد أحدث التطور الحديث في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات مساحة عريضة لتطور الأنظمة الإدارية والمالية في المؤسسات الحكومية إذ أطلقت عديد من الدول مبادرات الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول:ماهية الإدارة الإلكترونية:

نظرا لتطور التقنية المعلوماتية والاتصالات وازدادت المنافسة مما أدى ذلك إلى اعتماد الإدارة على هذه التقنيات لتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة، لذا تغيرت المفاهيم السائدة، في العمل الإداري، وإدارة المؤسسات الذين حصلوا على الوسائل التي تسمح لهم بالقوة والسلطة لمن يحصل عليها من مديري المؤسسات الذين حصلوا على كل الوسائل التي تسمح لهم بالقوة والقدرة على إدارة مؤسسات وتسهيل عمليات اتخاذ القرارات.

كان من الضروري أن نتطرق إلى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في العديد من الدول الغربية والعربية فيما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية، جوانبها ومركزاتها لتوضيح الصورة بأكثر تفصيل.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية بداية من نشأتها، تعريفها...

أولا: نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس، التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أوالإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، وانتشار شبكة الانترنت[1]، نستطيع القول أن "الإدارة الإلكترونية" (أتمتة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات(Word processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر

---

[1]- ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية وآفاقها تطبيقاتها العربية** (المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005)، ص.03.

سنة 1964عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه الشريط الممغنط ، وجهاز الطابعة المختار"[1].

حيث توالي ظهور العديد من التقنيات في تنظيم المكاتب، وتقليل استخدام الورق أقل ما يمكن وأطلق على التطبيق (بأتمتة المكاتب)، هذه الأخيرة التي تعني استخدام الأجهزة الإلكترونية والآلات بما فيها الحاسب الآلي وشبكات الإدارة الإلكترونية في إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية وإنجاز الأعمال الروتينية، من خلال التعريف تتضح الأسباب التي تدعوا إلى الأتمتة وهي:

- توفر النفقات.
- السرعة في إنجاز الأعمال.
- دقة المعلومات.
- وضع المؤسسة التنافسي.
- التخصص في مجال العمل[2] .
- إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة لتطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهورها تتمثل في انتشار استخدام الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيستدعي في انجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد[3].

كما أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد تطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وانتشار تطبيقات الأنترت وشبكة المعلومات العالمية (www).بمعنى آخر أن انبثاق حقل الإدارة الإلكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية والنمو الانفجاري للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى يشير إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط

---

[1]- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي،**الإدارة الإلكترونية** (عمان:دار وائل للنشر والتوزيع،2006)، ص. 32

[2] - موسى عبد الله منور، و آخرون، **الإدارة الإلكترونية للمكاتب**،ط.1(الأردن، عمان:زمزم ناشرون وموزعون،2010)،ص.36-38.

[3]- ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص. 49.

بها من تكنولوجيا ونظم و أدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، و ممارسة مبتكرة
وحلول شاملة للأعمال، أي باختصار إلى إدارة إلكترونية [1].

ثانيا: تعريف الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الإقليمية والدولية، وتعد كذلك من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية.

كما لم يتم حقا الآن الوصول إلى تعريف دقيق يمكن أن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح "الإدارة الإلكترونية" من قبل الخبراء العالميين والباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية على اعتبار أنها هي مركز ظهور و انتشار الأعمال الإلكترونية في العالم.

1 **ـ تعاريف أخرى للإدارة الإلكترونية** :

أ ـ **الإدارة الإلكترونية:** عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة و فعالية الأداء بالمنشأة [2].

ب ـ **الإدارة الإلكترونية:** هي بكل بساطة الانتقال من تجار المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال و الجهد[3].

ج ـ **الإدارة الإلكترونية:** هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة[4].

د ـ ويمكن وصف الإدارة الإلكترونية بأنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب

---

[1] ـ ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية** (الأردن،عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)،ص.15.
[2] ـ محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية** ، ط.1 (عمان:دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة 2009)،ص. 42.
[3] ـ رشيد فارس البياتي، **الفساد المالي و الإداري في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية :معالجة نظرية و تطبيقية بطريقة الأنظمة التكاملية** ،ط1 (عمان: دار إية للنشر و التوزيع،2009)، ص. 178.
[4] ـ علاء عبد الرزاق و محمد السالمي، مرجع سابق،ص. 32.

والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغير المستمر(1).

هـ - يعرف البنك الدولي الإدارة الإلكترونية بأنها: "مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة "(2).

و - يري بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية تعني: " مفهوم و منظومة وبينة وظائف وأنشطة تجب كل الأنشطة والعمليات علي مستوي الأعمال الإلكترونية من جهة والأعمال الحكومية الإلكترونية من جهة والأعمال الحكومية الإلكترونية من جهة أخري بمعني آخر أنها منظومة الأعمال التي يتم تنفيذها إلكترونيا وعبر الشبكات (3).

و- وتعرف أيضا الإدارة الإلكترونية على أنها: منظومة إلكترونية متكاملة تهدف لتحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة آلية باستخدام الحاسوب، وذلك بالاعتماد علي نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بشكل سريع ، وبأقل التكاليف وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسوب أوالانترنت(4).

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوربي فهو أن "الإدارة الإلكترونية " حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل: الهواتف، الفاكس البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والإنترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم

[1] - علي السلمي،**خواطر في الإدارة المعاصرة** (القاهرة:دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،2001)،ص. 323.
[2] -http://europa.eu.int.
[3] - ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية** ، ص.21.
[4] - يوسف بدير جمال، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات** ، ط.1 (الأردن :عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،2009)، ص.209.

الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات "[1].

يمكن أن نستخلص من خلال التعارف السابقة أن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وكذا المؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت و الجهد والمال، وتحقيقا للمطالب المستهدفة والجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (أدخل في الخط ولا تدخل على الخط) [2].

كما أن الإدارة الإلكترونية تمثل إعادة هندسة إدارية من خلال الانتقال الإستراتيجي من النظم التقليدية في العمل التنظيمي ومغادرة أطر التفكير الضيقة وقوالب العمل التي لا تستجيب لاستحقاقات الإدارة الإلكترونية.

من خلال التعاريف السابق يتضح لنا الفرق بين المفهوم التقليدي ومفهوم الإدارة الإلكترونية .

فالإدارة بمفهومها التقليدي بوجه عام هي: تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية، كما هو متعارف عليه، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب[3].

كما ورد في تعريف الإدارة الإلكترونية بمفهومها التقليدي أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل والتكاليف الملائمة، وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للتيسيرات والإمكانيات المتاحة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية تقوم بنفس الوظائف التي تقوم عليها الإدارة بمفهومها التقليدي والموضحة بالتعريف الأول، والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق التجهيز التوجيه والرقابة، وبالتالي يوجد اتفاق بين المفهومين من كونهما

1- World Bank ,**A Definition of E-Government** ,[Online] ,www .world bank .org. /Public sector/egov/egovstudies,htm,access,08/06/2005

2 - محمد القدوة، **الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة**، ط.1 (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع،2010)،ص. 20،21.

3 - المرجع نفسه، ص. 24.

نشاط يقوم على انجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكنها يختلفان في طريقة أو وسيلة انجاز تلك والأعمال، والمعاملات والوصول إلى تلك الأهداف.

ثالثا:البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية:

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي وأنظمة إلكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يحتم ضرورة استخدام البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج .

لذا يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ عدة أشكال تبعا لطبيعة الإدارة والتي تشمل الشبكات التالية:

شبكة الانترنت (Internet) وهي تعتبر إمبراطورية أخرى على امتداد التاريخ، فشبكة الانترنت تغطي على نحو ما كامل مساحة الكوكب الأرضي من قطبه الشمالي إلى قطبه الجنوبي، وتمتد خيوط اتصالاتها عبر عشرات الأقمار الصناعية السابحة في فلكه، كما يتسع النطاق الحديث عن شبكة الانترنت فيما لم تكن معروفة قبل مدة قصيرة إلا في أوساط أكاديمية ضيقة.

تعتبر شبكة الانترنت الفضاء الرقمي للإدارة الإلكترونية وهي أيضا قاعدة التقنية لها Technical platform: والأنشطة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

تعتبر أيضا شبكة الانترنت أساس خيارات تطويل تكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأيضا تحويل منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية إلى منظمات مرنة مفتوحة تستند إلى المعرفة [1].

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

خدمات الحوار:(News Group) والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنيت.

خدمة: (file Transfer Protocol)

[1]- ياسين سعد غالب، **الإدارة الإلكترونية**، ص. 54.



خدمة المحادثات:(Casting) إذ تمثل التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:

خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة.

المحادثات المترتبة عن طريق الكاميرات(يشاهد كل طرف الآخر) كما توفر الانترنيت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

- خدمة الاتصال عن بعد(Télécommunication Network)حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

- خدمة البريد الإلكتروني: وأحد أوجه استخدام الانترنت،فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبرا لبريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رفعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحاور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

خدمة شبكة الويب(www.world-wide-web): إذ تشمل بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبوبة بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا [1].

وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، قدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

[1] - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص. 269،270.



2/ الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترنت) (Intranet)هي شبكة الشركة الخاصة (Privat)، وتعتمد على تقنية الانترانت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل المواطنين داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة .

المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية: خصائصها، وظائفها، أهدافها.

أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية.

من خلال تحديدنا لمفهوم الإدارة الإلكترونية، نجد أن مفهومها اتضح بشكل عادي لكن مفهومها العلمي الدقيق يمكن التوصل إليه والتعمق فيه أكثر من خلال الخصائص التالية:

1/الإدارة الإلكترونية هي بلا أوراق:

حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات بالإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية [(1)].

2/الإدارة الإلكترونية إدارة بلا زمان:

حيث تستمر24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم تعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحوا لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.

3/الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان :

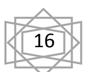
وتتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد و التليديكس والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

4/الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا تنظيمات جامدة:

فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة، إذ أنه تضفي الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، وكذلك يوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة

---

[1] - محمد القدوة، مرجع سابق، ص. 43.



وحتى طبيعة الخدمات، بحيث تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وحفظ عدد العناصر الهامة بخدمات غير محدودة والإدارة الإلكترونية تحقق المزيد من الترابط في إنجاز المعاملات، وكذلك بالقيام بالوظائف الإدارية يخلق بشكل مزيدا من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة، من خلال الخدمات العامة الإلكترونية.

كذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلا تكامليا لاستثمار الوقت والجهد وتحقيق الرضا للجميع، فضلا على أنها عمل مستمر [1].

ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الالكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1/التخطيط الإلكتروني:

يختلف التخطيط الالكتروني(/E-planni) على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات هي: [2]

أ- أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.

ب- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

ج- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

---

[1] - عبد الكريم عاشور، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر** (قسنطينة:مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع :الديمقراطية والرشادة،جامعة منتوري، 2010)،ص.17 .

[2] - محمد، بن عبد العزيز الضافي، **"مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"** (الرياض :رسالة ماجستير، فرع :العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006)، ص. 23.

د- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الالكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2/ التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوف، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر[1] الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة .

3/الرقابة الإلكترونية:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أن عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني، سواء بين

---

[1] - نجم، عبود نجم، **الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات** (المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر،د.س. ن)، ص. 247،248.

العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة[1].

4/القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

أ/القيادة التقنية العملية:

حيث ترتكز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بالبرمجيات، وتمكن القائد الالكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات .

ب/القيادة البشرية الناعمة:

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

ج/القيادة الذاتية:

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس،

---

[1] - محمد بن عبد العزيز الضافي، مرجع سابق، ص. 27 ، نقلا عن :
.(Afrome work for management. New jersey: Printice hall Dessler.G .(2001.

والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة [1].

ثالثا:أهداف الإدارة الالكترونية:

إن اهتمام العالم باستخدام تقنيات المعلومات لم يأت من فراغ، وإنما لتحقيق فوائد ومزايا متعددة، لذا فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية يسعى لتحقيق أهداف عدة نذكر من أهمها:

- تحسين الخدمات والوصول للمعلومات بسهولة .
- تطوير الإدارة العامة والعمل على خفض الأعمال الورقية.
- تحسين التنافس الاقتصادي مثل إتاحة الفرصة للشركات المتوسطة والصغيرة لدخول المنافسة، واستخدام الانترنت للتجارة العالمية.
- تخفيض المصاريف، مثل تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية[2].
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات .
- زيادة كفاءة الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء تبقى محدودة تضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن وكذا الاستفادة منها في أي وقت كان.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل وأيضا التخصص به.

---

[1] - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص. 260- 266.

[2] - يوسف جمال بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات** (عمان:دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،2009)،ص. 210.

- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الآداء وإقامة الندوات والمؤتمرات ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .
- إلغاء عامل الزمان .
- إلغاء تأثير عامل الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لانجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

وأخيرا و ليس آخرا من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس إكسفورد تعين الدرجة العالية من النوعية أو القيمة

وعرفها مؤسسها أودي أي الأمريكية المتخصصة ...بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

المطلب الثالث: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وأنماطها.

أولا: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى الإدارة الإلكترونية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل ما يلي :

1/ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:[1]

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل سريع وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه أي فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على

[1]- فارس رشيد البياتي، مرجع سابق ،ص.195 .

نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

2/ مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل :[1]

بحيث تعد هذه المرحلة الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يكون باستطاعة المتعامل أو المواطن العادي الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بسهولة، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها .

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين المتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية ونظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

3/ مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

تعتبر المرحلة الأخيرة، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أوفي مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع المواطنين، مما يتيح لكل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لانجاز أي معاملة إدارية، بالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد، وكذلك أقل تكلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، وهكذا يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها، وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.

---

[1] ـ المرجع نفسه.

ثانيا: أنماط الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية أنماط مختلف وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:

1/**الحكومة الإلكترونية**:[(1)]

فقد عرفها الهوش: بأنها عملية تغيير وتحويل العلاقات من المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيداً من الشفافية وتحجيم الفساد، وتعظيم العائد، وتخفيض النفقات.

كما وقد قدم البنك الدولي عام 2005 مفهوماً للحكومة الالكترونية: هو بأنها عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات(مثل شبكات الانترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين من الوصول للمعلومات، مما يوفر مزيداً من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات.

الحكومة الالكترونية تعني: استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين وتدبير الشؤون العامة، ويتمثل في انجاز الخدمات الحكومية الرسمية سواء بين الجهات الحكومية أو بين المتعاملين معها، بطريقة معلوماتية تعتمد على الانترنت وتقنياتها وذلك وفق ضمانات أمنية معينة تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة[(2)].

تعرف الباحثة أيضا الحكومة الإلكترونية على أنها: "الانتقال من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني إلى الشكل الإلكتروني عبر الانترنت".

وفي تعريف آخر: هي القدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات وبسرعة وقدرة متناهيتين، وبتكاليف ومجهود أقل من خلال موقع واحد على شبكة الانترنت.

كما يعرف البعض الآخر الحكومة الإلكترونية بأنها: استغلال تكنولوجيا المعلومات وفي الاتصالات لتطوير وتحسين تدبير الشؤون العامة ويتمثل في إنجاز الخدمات

---

[1] - مريم خالص حسين، **الحكومة الإلكترونية**، العدد الخاص بمؤتمر الكلية،2013، ص. 434.

[2] - علاء فرج الطاهر، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق** (عمان :دار الراية،2009)، ص .89،90.

الحكومية أو بينها وبين المتعاملين معها بطريقة معلوماتية تعتمد على الانترنت وفق ضمانات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة [1].

2/ الصحة الإلكترونية

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والخدمات عبر الشبكة الأنترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى .

كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين المريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونية إلى الصيدلية.

3/ التجارة الإلكترونية:

تعني تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

وعرفها Nickels,etal:2002:13 بأنها عملية بيع وشراء السلع والخدمات عبر الأنترنت ويرى (cateral&.craham2002:431) بأنها صيغة للبيع المباشر وبسبب حداثتها والقضايا الفريدة المتعلقة بهذه الصيغة في التوزيع فمن الضروري تمييزها عن باقي أنواع التسويق المباشر [2].

4/ التعليم الالكتروني:

أصبحت العملية التعليمية تعتمد بشكل أساسي على أجهزة الحواسيب الآلية وشبكة الانترنيت، فحالياً هناك مدارس مفتوحة على الكمبيوتر وجامعات بلا أبواب في أماكن مختلفة من العالم، بفضل شبكة الانترنيت التي اقتحمت معظم المدارس والجامعات، وأضحت وسيلة إيضاح تتضمن كل احتياجات العملية التعليمية للأستاذ والطالب معاً في

---

[1] - رحيمة الصغير، **العقد الإلكتروني** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2007)،ص. 31.

[2] - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال"الاستخدامات والتطبيقات"**،ط.1 (الأردن، عمان:مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010)،ص.145.

قاعات الدرس، وكذا الوسائط الالكترونية التي تخزن عليها المواد العلمية وتكون بديلاً للكتب، ودائما في شأن ميكنة، (Flash Memory)F.M CD ومن هذه الوسائط الالكترونية نجد الأقراص المدمجة، الجهاز التعليمي، تبنت منظمة اليونسكو التابعة للأمم المتحدة مشروعا يخص البلدان النامية، ويهدف إلى إقحام الانترنيت في كافة مراحل العملية التعليمية. هذا المشروع يعكس وجهة نظر علمية واقتصادية معاً، ذلك أن بناء المدارس بالشكل التقليدي وتوظيف عدد كبير من المعلمين والإداريين من شأنه إرهاق ميزانية الدولة، ولذلك فإن أتمتة التعليم أضحى حتمياً في الدول النامية سيما بعد نجاح النظام الإلكتروني في الدول المتقدمة[1].

5/ **النشر الإلكتروني**:

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية [2]

---

[1] - نصيرة شبوب، **الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر**: دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي(الجزائر:مذكرة لنيل الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال :تخصص مجتمع معلومات ، كلية العلوم السياسية قسم علوم الاعلام والاتصال ،2013)، ص. 46.

[2] - محمد سمير، مرجع سابق، ص. 70.

المبحث الثاني:ماهية الأجهزة المحلية:

لا يمكن اعتماد أسلوب التنظيم الإداري المركزي وحدة لقيام أي دولة من الدول كأسلوب وحيد تعتمده في قيامها بالوظيفة الإدارية، بل لا بد لها من الاستعانة بالأسلوب الآخر من أساليب التنظيم الإداري اللامركزي، إذ لا يعقل أن تقوم الإدارة المركزية في كافة أرجاء الدولة لوحدها بل يتحتم عليها مساعدة جهات أخرى تتولى إشباع جزء من الحاجات العامة من خلال ممارستها للنشاط الإداري بشكل مستقل عن السلطة المركزية، ومن هنا تتوزع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات أخرى ويعرف هذا الأسلوب باللامركزية الإدارية، بحيث كانت هذه الوظيفة حكرا على السلطة المركزية وحدها، إلا أن التطورات الديمقراطية وتشعب الاختصاصات، وتوسيع الخدمات، وتزايد الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية، فرض عليها واقعا جديدا تم بموجبه تنازل السلطة المركزية عن جزء اختصاصاتها، وألقت ببعض أعبائها على المجالس المحلية المنتخبة على أساس إقليمي لتباشر ما عليها من اختصاصات تحت رقابة السلطة المركزية.

المطلب الأول:مفهوم الإدارة المحلية:

أولا: نشأة وتطور الإدارة المحلية:

كان نظام الإدارة المحلية معروفا منذ زمن بعيد يعود إلى فترات ما قبل الميلاد إلا أنه لم يكتسب أطره القانونية والمؤسسية إلا بعد قيام الدولة الحديثة، وقد نال هذا الحقل اهتمام رجال القانون العام والسياسيين أواخر القرن التاسع عشر[1].

وبقيت الإدارة المحلية تشكل فرعا في دراسات القانون الإداري الذي انفصل فيما بعد عن ميدان السياسة والقانون العام بحيث أصبحت مجالا رئيسا من مجالات الإدارة العامة منتصف ق 20.

لقد تدرجت نظم الإدارة المحلية بين التكوينات القبلية، والحكومات الإقليمية، ونظام الإقطاع، ثم نظام الدولة الحديثة.

---

[1] - نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، **تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر** (الأردن،عمان: دار اليازورت العلمية للنشر والتوزيع،2009)، ص.280 .

انطلاقا من الرغبة في توثيق وتضافر الجهود الرسمية والشعبية في تقديم الخدمات للمواطنين وتعزز الكفاءة والفاعلية، وتستجيب لاحتياجات المواطنين، لذا تبلورت فلسفة الإدارة المحلية أواخر القرن العشرين باتجاه يعبر عن ضرورة الانتقال بفكرة الإدارة المحلية من حالاتها التقليدية المتصفة بالانعزال عن المواطن والانكفاء عن العمليات الإدارية إلى الحالة الأكثر تفاعلا وتكاملا بينها وبين عناصر الدولة الأخرى متصفة بسمات ومظاهر جديدة في تسيير الشؤون الاجتماعية المعاصرة تتمثل (المشاركة والشراكة، والثقافة والاستجابة والعدالة والفعالية والكفاءة والمساواة والنزاهة)[1].

ثانيا: تعريف الإدارة المحلية:

تعددت التعاريف التي تناولت الإدارة المحلية، تبعا لوجهات النظر الفقهاء والمفكرين و المفكرين قد اتفقوا على المبادئ الأساسية التي تتعلق بنظام الإدارة المحلية، ولا شك أن اختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والأهداف التي يرمون إلى تحقيقها، تدعونا إلى التعرف على بعض هذه التعريفات ذات العلاقة بمفهوم نظام الإدارة المحلية.

وتعرف أيضا باللامركزية(Decentralisation):التي يقصد بها توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحية مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف و رقابة الحكومة المركزية، فيقابل تركيز الوظائف الإدارية في نظام المركزية الإدارية توزيع هذه الوظائف في نظام اللامركزية الإدارية [2].

تعرف أيضا اللامركزية الإدارية على أنها: النظام الإداري يقوم على توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية (الحكومة) وهيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحيه مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة [3].

يعرف الأستاذ wali اللأمركزية الإقليمية:بأنها نقل أو تحويل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين .

---

[1] - المرجع نفسه، ص. 281.
[2] - محي الدين القيسي، **القانون الإداري العام**، ط.1 (لبنان: بيروت، منشورات حلبي الحقوقية،2007)،ص.26.
[3] محمد الصغير بعلي، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية** (عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع ،2004)،ص. 09.

ويعرفها الأستاذ Babache اللامركزية بأنها عبارة عن اعتراف الدولة للأشخاص الإقليمية بسلطة إصدار قرارات إدارية في بعض المجالات [1].

ثالثا: أركانها:

تركز الإدارة المحلية على مجموعة من الأركان تستهدف في مجموعها ما بين الصالح العام المحلي والصالح العام للدولة وتتمثل هذه الأسس في:

1/وجود مصالح محلية متميزة :

لقيام نظام الإدارة المحلية لابد من وجود مصالح محلية خاصة بإقليم معين من أقاليم الدولة، تهم أبناء إقليم بذاته أكثر من أهميتها لجميع مواطنين الدولة، مما يقتضي أن يتولوهم بأنفسهم إدارة شؤونهم، وتنشأ هذه المصالح المحلية المتميزة نتيجة لارتباط مصالح مجموعة من الأفراد تقطن بإقليم معين يؤدي إلى خلق نوع من التضامن الاجتماعي بينهم وإلى الاعتراف من الدولة بأن لهذه المصالح طابعا محليا يستحسن ترك إدارته لوحدات محلية مستقلة من أبناء الإقليم [2].

2/ أن يعهد على المصالح المحلية إلى هيئات منتخبة.

تسعى الإدارة المحلية إلى إسناد المصالح المحلية إلى من يهمه الأمر وذلك لإشباع حاجاتهم المحلية بأنفسهم. وكان من المستحيل على جميع أبناء الإقليم أو المدينة أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة، لذا فإن المشرع قد أسند هذه المصالح المحلية إلى من ينتخبونه نيابة عنهم، ومن ثمة كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إدارة الشخص المعنوي العام الإقليمي.[3]

إذ يتم اختيار أعضاء الهيئات المحلية من قبل سكان الوحدة المحلية إلى وسيلة الانتخاب، فالانتخاب الوسيلة الوحيدة المتاحة لاختيار الهيئات المحلية. فالديمقراطية هي النظام الذي يسمح لمجتمع معين بأن يحكم نفسه بنفسه بدلا من أن يكون محكوما، والنظام

---

[1]- علي خطار شنطاوي ،**الإدارة المحلية**، ط.1 (عمان:دار وائل للطباعة و النشر ،2002)، ص.97.

[2] - صفوان المبيضين وآخرون،**المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية**، د. ط (عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2011)،ص.38.

[3] - مليكة الصروخ،**القانون الإداري دراسة مقارنة**،ط.7(المغرب:الدار البيضاء،مطبعة النجاح الجديدة،2010)،ص. 77.

الانتخابي يسمح لوحدة محلية معينة بأن تتولى إدارة شؤونها الذاتية بنفسها عن طريق أجهزتها الخاصة.

3/ تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية:

يشترط أيضا أن تمنح الوحدة المحلية القائمة على هذه المصالح الشخصية المعنوية فإذا اختل هذا الشرط لم يكن للوحدة المحلية وجود، وتعتبر فرعا من فروع الحكومة المركزية، فالشخصية المعنوية.إذا هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية ولحماية مصالحها القانونية، ولكي يكون هناك أشخاص إدارية خلاف الدولة تنتسب إليها لا إلى الدولة تصرفاتها [1].

إذ يعرف الشخص المعنوي على أنه مجموعة أشخاص(أفراد) أو مجموعة أموال(أشياء)، تتكاثف وتتعاون، أو ترصد لتحقيق غرض وهدف مشروع بموجب اكتساب الشخصية القانونية، أي: القدرة أو المكننة على اكتساب والحقوق، وبالمقابل التحمل بالالتزامات.

ومن ثم فإن الشخصية المعنوية تعتبر السند القانوني لتوزيع الوظيفة الإدارية بالدولة، من خلال إعطاء بعض أجهزة الاستقلال القانوني حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها بما يترتب عن ذلك من حقوق ومن التزامات وتحمل المسؤولية [2].

تتمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها للرقابة من طرف السلطة المركزية.

يعتبر استقلال الهيئات المحلية وعدم تبعيتها للسلطة المركزية من الأركان الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية، لكن الاستقلال التام أمر غير ممكن لأنه يتناقض مع مبدأ وحدة الدولة وسلامة أراضيها، وهذا الضمان الاستقلال والحد من عيوبه، ولتحقيق متطلبات الإدارة الجيدة توضع الهيئات المحلية تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية تدعي بالرقابة الإدارية ضمن حدود يرسمها القانون[3].

---

[1] - صفوان المبيضين وآخرون، مرجع سابق، ص.39.

[2] - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص. 15،16.

[3] - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص.28.

فالوصاية الإدارية تعني رقابة الدولة أو السلطات المركزية فيها على الهيئات اللامركزية، بحيث تتمثل هذه الرقابة فبما تملكه من سلطات تمارسها إما على ذات الهيئات أو على أشخاصها أو على أعمالها.

ومن مزايا الوصاية الإدارية أنها تهدف إلى المحافظة على وحدة الدولة من الناحيتين السياسية والقانونية، حتى لا تصبح الهيئات اللامركزية دولا ضمن الدولة،...غير أنه ينبغي أن لا تكون الرقابة من القوة والشدة بحيث تفقد الهيئات اللامركزية حريتها في العمل وتقتضي على الغرض من إنشائها، كما ينبغي أن لا تكون من الضعف بحيث تنحرف هذه الهيئات عن الخط المرسوم لها في سند إنشائها[1].

المطلب الثاني:البلدية.

تعتبر اللامركزية هي النظام الذي يقوم على أساس توزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة وبين وحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية، ومن بين هذه الوحدات اللامركزية وأشدها تطبيقا والتي تتمثل في البلدية.

أولا:تعريف البلدية: قانون2011.

عرف المشرع البلدية بموجب مادته الأولى من القانون رقم 11- 10 المؤرخ في 03 يوليو 2011 المتعلق بقانون البلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية والذمة المالية المستقلة"[2].

وعرفها قانون البلدية لسنة 1990: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي "[3].

1 - أحمد حمدي القبيلات، القانون الإداري، ط.1(الأردن:عمان،دار وائل للنشر والتوزيع،2008)، ص.105.

2 - قانون البلدية رقم 11- 10 الصادر في الجريدة الرسمية ،ع:37، بتاريخ 03 يوليو 2011 الموافق لأول شعبان هـ1432، ص.07.

3 - قانون البلدية رقم 90-08 الصادر في الجريدة الرسمية ،ع:15،بتاريخ 07 أفريل1990 الموافق ل12 رمضان هـ1410، ص.488.

في ظل الفلسفة الاشتراكية، كما أن للبلدية وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في نص المادة 49 [1].

ثانيا: هيئات البلدية :

طبقا للمادة 15من قانون البلدية رقم 11-10" تتوفر البلدية على هيئة مداولة وهي المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية يرئسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، وإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتمارس هذه الهيئات أعمالها في إطار التشريع المعمول بهما [2].

1/ المجلس الشعبي البلدي:

أ/**تعريف المجلس**:

يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة مجلس منتخب وكذلك جهاز مداولة هو المجلس الشعبي البلدي، ويتشكل من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم بموجب الاقتراع العام السري المباشر من قبل المواطنين، لمدة05 سنوات، ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي على حسب عدد سكان البلدية هذا و يجدر التنبيه أن القانون 2011 لم يعط أولوية لأي فئة من الفئات المجتمع من وغيرها وهذا خلافا للمرحلة السابقة، حيث كانت الأولوية لفئة العمال والفلاحين والمثقفين معترف بها رسمية [3].

ب/عمل المجلس الشعبي البلدي:

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورات عادية كل 02 شهرين أن لا تتعدى مدة كل دورة 05أيام، ويمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورات استثنائية كلما اقتضت شؤون البلدية وذلك بطلب من رئيسه أو ثلثي (3/2)أعضاءه وبطلب من الوالي، كما أنه يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع بقوة القانون في ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى ويعقد المجلس دوراته بمقر البلدية، غير أنه وفي حالة قوة قاهرة تحول دون الاجتماع في مقر البلدية جاز له أن يجتمع خارج إقليم البلدية وفي مكان يحدده

---

[1] - عمار بوضياف،**الوجيز في القانون الإداري**، ط.2 (الجزائر:منشورات دحلب حسين داي، د.س.ن)،ص.167،168.
[2] - قانون البلدية رقم 11-10، مرجع سابق، ص. 8.
[3]- عمار بوضياف، مرجع سابق،ص.275.

الوالي بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي [1]، أيضا يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يحدد تاريخ وجدول أعمال دورات المجلس بالتشاور مع الهيئة التنفيذية.

إن جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة، غير أن المجلس الشعبي البلدي يداول في جلسات مغلقة [2] في الحالات التالية:

- دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين.
- دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام.
- يمنع على أي عضو بالمجلس الشعبي البلدي حضور جلسات المجلس البلدي التي يداول فيها حول موضوع يخصها وتكون له مصلحة، بحيث يجب على رئيس الجلسة للتأكد من ذلك.

ج/صلاحيات المجلس الشعبي البلدي:

يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم ولعل أهمها:

- في مجال التهيئة العمرانية و التخطيط والتجهيز:

يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو البعيد أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية، وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك المعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية لعلمية المتعلقة بالولاية.

ومن جهة أخرى يتولى المجلس الشعبي البلدي برسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية والسارية المفعول وخاصة للنصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية وعلى هذا الأساس اعترف المشرع للبلدية بممارسة الرقابة

[1] - عبد الكريم ماروك، **الميسر في قانون البلدية الجزائري**،ط.1 (الجزائر:الوسام العربي للنشروالتوزيع،2013)،ص.54.
[2] - المرجع نفسه،ص. 59.

الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقارية وخضوع هذه العمليات لترخيص مسبق من المصلحة التقنية بالبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون[1].

- **في المجال الاجتماعي** :

تقوم بالتكفل بالفئات الاجتماعية المعروفة ومد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن والتعليم.

- **في المجال المالي** :

يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة المعنية وتتم المصادقة على الاعتمادات المالية .

- **المجال الاقتصادي**:

يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وكذلك تشجيع المتعاملين في هذا المجال وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية.

2/رئيس المجلس الشعبي البلدي:

أ/كيفية اختياره:

جاء في المادة 65 من القانون رقم 11-10:"يعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي حصلت على أغلبية أصوات، يعلن رئيسا المرشحة أو المرشح الأصغر سنا"[2]، قد جاء قانون البلدية أكثر دقة حينما أوجب تنصيب الرئيس في مدة لا تتجاوز خمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي إعلان نتائج الانتخابات المحلية وقد أصاب المشرع باعتقادنا إلى أبعد الحدود عند إقراره لهذا الحكم حرصا منه على الإسراع في هيكلة البلديات بشريا مزاولة أعمالها التي لها صلة مباشرة بالجمهور.

[1]- عمار بوضياف، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية و التطبيق**، ط.1 (الجزائر: جسور للنشروالتوزيع، 2010)،ص. 213.
[2]- قانون البلدية- رقم 11-10، مرجع سابق، ص. 13.

ب/اختصاصاته:

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بالازدواجية بالاختصاص، حيث يمثل البلدية تارة، وأيضا يمكنه أن يمثل ويعمل لحساب الدولة تارة أخرى.

- **بالنسبة لتمثيله للبلدية:**

لما كانت البلدية تتمتع بالشخصية المعنوية وتحتاج إلى من يعبر عن إرادتها فقد أسند القانون البلدي حيث يتكفل بممارسة الصلاحيات

فهو يمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية والمدنية وكل التظاهرات الرسمية والاحتفالات، كما يمثلها أمام الجهات القضائية وفي حالة تعارض مصلحة الرئيس مع مصلحة البلدية يقوم المجلس بتعيين أحد الأعضاء لتمثيل البلدية في التقاضي والتقاعد[1].

كما يرأس المجلس الشعبي البلدي من حيث التحضير للدورات والدعوة للانعقاد وضبط وتسيير الجلسات .

كما يدير الرئيس أموال البلدية والمحافظة على حقوقها حيث يتكفل تحت مراقبة المجلس خاصة ب:

* تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق .

* القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملاك البلدية من حيث اكتسابها واستعمالها والتصرف فيها والمحافظة عليها[2].

* إبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها طبقا للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 91-434.

* توظيف مستخدمي البلدية والإشراف على تسييرهم وممارسة السلطة الرئاسية عليهم.

* إعداد و اقتراح ميزانية البلدية على المجلس ثم القيام بمتابعة تنفيذها .

* السهر على وضعية المصالح والمرافق والمؤسسات البلدية .

---

[1]- محمد الصغير بعلي، **دروس في المؤسسات الإدارية** (عنابة :منشورات جامعة باجي مختار، د .س.ن)،ص. 129.

[2] - قانون البلدية رقم 11-10، مرجع سابق، ص.15.

- **بالنسبة لتمثيله الدولة:**

باعتباره ممثلا للدولة في إقليم البلدية يتمتع الرئيس بصلاحيات واسعة واردة بالعديد من النصوص القانونية وتتعلق بمجالات شتى منها خاصة:

* **الحالة المدنية**: بناءا على المادة 86 من القانون البلدي للرئيس صفة ضابط الحالة المدنية التي تخوله القيام بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا أو بتفويض إمضائه للمندوبين البلديين والمندوبين الخاصين وإلى كل موظف بلدي.

* استقبال التصريحات بالولادة والزواج والوفيات وكذا تدوين كل العقود والأحكام في سجلات الحالة المدنية وهو ما أكده من قبل الأمر رقم 70- 20 المتضمن قانون الحالة المدنية كذلك إعداد وتسليم كل العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة أعلاه، على كل توقيع يقوم به أي مواطن أمامهم بموجبه تقديم هوية، التصديق بالمطابقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها ويرسل القرار المتضمن بالإمضاء وإلى النائب العام المختص إقليميا(1).

* **الشرطة القضائية:**

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفة ضابط الشرطة القضائية، إذ يتولى بهذه الصفة تنفيذ والقيام بجميع الإجراءات الجزائية، تحت سلطة الوالي وإشراف النيابة العامة، وله في ذلك:

تتبع المجرمين والقبض عليهم وتحرير محاضر بذلك والعمل على الحفاظ على معالم الجريمة والأدلة قبل اختفائها وإتلافها وتقديمها لوكيل الجمهورية وغيرها من المهام المنصوص ضمن قانون الإجراءات الجزائية (2).

1 - المرجع نفسه، ص. 15.

2- علاء الدين عشي، **شرح قانون البلدية القانون رقم 11-10،المؤرخ في 22جوان 2011المتعلق بالبلدية** (عين مليلة:دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص. 41.

الشرطة الإدارية:

في إطار تمثيله الدولة وباعتباره سلطة من سلطات الشرطة أو الضبط الإداري يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي المحافظة على النظام العام، وفي ممارسته لصلاحياته في مجال الضبط الإداري يكون الرئيس تحت السلطة للوالي.

***تنفيذ القوانين و التنظيمات :**

باعتباره ممثلا للدولة والتنظيمات كالمراسيم الرئاسية والتنفيذية والقرارات التنظيمية الوزارية عبر تراب البلدية [1].

ج/إنهاء مهامه:

تنتهي مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي في حالة الوفاة وانتهاء مدة(05 سنوات) وذلك للأسباب نفسها التي تنتهي بها مهام باقي أعضاء المجلس والمتمثلة في الإقالة والاستقالة والإقصاء، وفي الحالات فإنه يعوض خلال شهر بمنتخب آخر من أعضاء القائمة نفسها التي كان ينتمي إليها. كما أجازت المواد 100-101-102من قانون البلدية للوالي ممارسة سلطة الحلول محل رئيس المجلس الشعبي البلدي وذلك بعد انتهاء الأجل المحدد في الإنذار[2].

ثالثا: إدارة البلدية:

يتولى الأمين للبلدية مجموعة كبيرة من الصلاحيات ذات الطابع الإداري وتتلخص هذه المهام فيما يلي:

1/ يقوم بالتحضير لاجتماعات وجلسات المجلس الشعبي للبلدية، من خلال إعداد جدول أعمال الدورة والاستدعاءات، وتحضير كلفة الملفات والوثائق الضرورية لذلك.

2/ السهر على حسن سير المصالح الإدارية والتقنية بالبلدية وذلك من خلال التنسيق بين مختلف هذه المصالح، خاصة بجواز تفويضه بالإمضاء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية.

3/ تسيير أرشيف البلدية وحفظه وحمايته طبقا للتنظيم المعمول بهما.

---

[1] - محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري:التنظيم الإداري** (عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع ،2002)، ص. 163،164.

[2] - المرجع نفسه، ص. 261.

4/ إعداد مشروع ميزانية البلدية، بتقدير الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية عن طريق مشروع الميزانية الأولية قبل السنة المالية.

5/التشكيل في عضوية اللجنة البلدية للمناقصات المنصوص عليها ضمن المادة 191 من القانون هذا ما يجعل من الأمين العام للبلدية المنسق والمسير الإداري لمصالح البلدية المتكفل بالجانب الإداري والتقني داخلها، من خلال مصالح البلدية المختلفة [1].

المطلب الثالث:الولاية.

الولاية هي منطقة إدارية على جزء من إقليم الدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال وتقوم بنشاط سياسي واجتماعي وثقافي تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية ويتولى إدارة الولاية كل من الوالي والمجلس الشعبي الولائي، بالإضافة إلى أجهزة الإدارة العامة للولاية فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في جويلية 1994 أصبحت الإدارة العامة للولاية تقوم على: الأمانة العامة، المفتشية العامة ،الديوان رئيس الديوان، ورئيس الدائرة [2] .

أولا:تعريف الولاية:

يعرفها القانون رقم 90- 09 في مادته الأولى المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالولاية بأنها:" جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،[3] وتشكل مقاطعة إدارية للدولة.تنشأ الولاية بقانون"، ويجدر التنبيه أن للولاية أساس دستوري مختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر الولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية.

كما تعرف الولاية أيضا في القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012 في مادته الأولى بأنها:" الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية

---

[1] - علاء الدين عشي، مرجع سابق، ص.44،45.

[2] - بسمة عولمي، "**تشخيص نظام الإدارة المحلية في الجزائر"في:اقتصاديات شمال إفريقيا**،ع :4، ص .267.

[3]- قانون الولاية رقم 90- 09 الصادر في الجريدة الرسمية ،ع:15، بتاريخ 07أفريل 1990الموافق ل 12رمضان 1410هـ ،ص. 504.

والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون شعارها هو بالشعب وللشعب وتحدث بموجب القانون"[1].

ثانيا: خصائص الولاية.

تمتاز الولاية كمجموعة إدارية لامركزية إقليمية بمجموعة من الخصائص والمميزات الذاتية منها:

1/ أن الولاية هي وحدة أو مجموعة إدارية لامركزية إقليمية وجغرافية وليست مجموعة أو وحدة لامركزية فنية أو مصلحية أو مرفقية فقد وجدت ومنحت الاستقلال والشخصية المعنوية ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي أساسا وليس على أساس فني أو موضوعي.

2/تعد الولاية كوحدة ومجموعة إدارية لامركزية في النظام الإداري الجزائري حلقة وهمزة وصل بين الحاجيات والمصالح والمقتضيات المحلية المتميزة عن مصالح الدولة ككل وبين مصالح ومقتضيات واحتياجات المصلحة العامة في الدولة.

والولاية بجهازها الإداري ونظامها القانوني واختصاصاتها العامة تعد وتعتبر عاملا فعالا وحيويا ووسيلة فنية منطقية ناجعة في إقامة وتحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين وظائف واختصاصات المجموعات الجهوية المحلية (**البلديات**) وبين أعمال السلطات المركزية في الدولة والولاية هي وسيلة وعامل الانسجام والتوفيق والتوازن بين المصلحة المحلية الإقليمية الجهوية والمصلحة العامة في الدولة ولذلك كانت الولاية صورة من صور نظام اللامركزية الإدارية المطلقة مثل البلدية.

3/تمتاز الولاية باعتبارها مجموعة أو وحدة إدارية لا مركزية في النظام الإداري الجزائري بأنها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية وليست وحدة أو مجموعة لا مركزية إدارية مطلقة وذلك لأن أعضاء الهيئة وجهاز تسييرها وإدارتها لم

[1] - قانون الولاية، رقم 12-07 الصادر في الجريدة الرسمية،ع:42، بتاريخ 29أفريل 2012الموافق ل 07 ربيع الثاني1433 هـ، ص.9،10.

يتم اختيارهم وانتقائهم كلهم بالانتخاب وإنما يختار بعضهم بالانتخاب العام (**الاقتراع**) وهم أعضاء المجلس الشعبي للولاية بينما يعين باقي الأعضاء ووالي الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم وهم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية والوالي: " يتولي إدارة الولاية، مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها والي".

ثالثا: هيئات الولاية وهياكلها:

طبقا لنص المادة 02 من قانون الولاية لسنة 2012 للولاية هيئتان هما**:** المجلس الشعبي الولائي والوالي[1]، غير أن نصوص تنظيمية صدرت لتبين أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها بما يفرض علينا تبيان هذا التنظيم.

أ/ المجلس الشعبي الولائي:

يشرف على إدارة شؤون الولاية مجلس منتخب وهو عبارة عن هيئة مداولة في الولاية، حيث يعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي بموجبها يمارس سكان الإقليم حقهم في تسييره والسهر على شؤونه ورعاية مصالحه فالمجلس الشعبي الولائي يعتبر هيئة أساسية في تشكيل جهاز تسيير الولاية باعتبارها مجموعة إدارية لا مركزية إقليمية[2].

1/ تشكيلة المجلس وكيفية تسييره:

يتشكل المجلس من مجموعة منتخبين تم اختيارهم وتزكيتهم من قبل سكان الولاية من بين مجموعة من المرشحين المقترحين من طرف الأحزاب أو المرشحين الأحرار، وعليه فإن المجلس يتشكل فقط من فئة المنتخبين.

2/ عدد أعضاء المجلس :

طبقا للمادة **82** من القانون العضوي رقم **12-01** المؤرخ في **12** يناير **2012** المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام بالانتخابات، يتكون المجلس الشعبي الولائي من 35-55عضوعلى أن تكون كل دائرة انتخابية ممثلا بعنصر واحد على الأقل وخلافا

1 - قانون الولاية، مرجع سابق، ص. 09.

2- بسمة عولمي، مرجع سابق، ص. 267.

للوضع بالنسبة للرئيس المجلس الشعبي البلدي فإن رئيس المجلس الشعبي الولائي ينتخب للفترة الانتخابية من طرف جميع الأعضاء بالاقتراع السري والأغلبية المطلقة في الدورة الأولى، وإذ لم يحصل أي مترشح على الأغلبية المطلقة للأصوات يجرى دور ثاني بين المترشحين الحائزين على المرتبين الأولى والثانية، ويعلن فائزا المترشح المتحصل على أغلبية الأصوات، في حالة تساوي الأصوات المحصل عليها، يعلن فائزا المترشح الأكبر سنا.

3/ الدورات:

يعقد المجلس الشعبي الولائي في ظل القانون الجديد حسب المادة 14 أربع دورات عادية في السنة مدة كل منها 15 يوما على الأكثر، ولا يمكن جمع هذه الدورات، كما يمكن للوالي أن يعقد دورات استثنائية بطلب من الوالي أو رئيسه أو ثلث الأعضاء حسب المادة 15 وتختتم الدورة غير عادية باستنفاد جدول أعمالها، كما فرض المشرع اجتماع المجلس في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية.

4/ المداولات:

خلال دوراته العادية أو غير العادية يجري المجلس الشعبي الولائي مداولات مضمونها إحدى صلاحياته.

5/ اللجان:

خول قانون الولاية للمجلس الشعبي الولائي تشكيل لجان متخصصة لدراسة المسائل التي تهم الولاية في مجال الاقتصاد والمالية التهيئة العمرانية والشؤون الاجتماعية والثقافية[1].

جاء القانون الولاية أكثر ضبطا وتنظيما للجان الدائمة إذ ورد في المادة 33:"التربية والتعليم العالي والتكوين المهني، الاقتصاد و النظافة وحماية البيئة، الاتصال وتكنولوجيا الإعلام، تهيئة الإقليم والنقل التعمير والسكن، الري والفلاحة والغابات والصيد البحري

1- المرجع نفسه، ص. 268.

والسياحة، الشؤون الاجتماعية والثقافية والشؤون الدينية والوقف والرياضة والشباب، التنمية المحلية، التجهيز والاستثمار والتشغيل "[1].

6/ صلاحيات رئيس المجلس الشعبي الولائي:

يمارس رئيس المجلس الشعبي الولائي صلاحيات عديدة أهمها:

*يتولى إرسال الاستدعاءات للأعضاء مرفقة بجدول أعمال وتسلم لهم في مقر سكناهم مقابل وصل استلام و هذا قبل 10 أيام من الاجتماع طبقا للمادة 17من قانون الولاية الجديد 12-07.

*يتولى إدارة المناقشات وضبط الجلسة طبقا للمادة 27 وويمكنه بهذه الصفة طرد كل شخص غير عضو بالمجلس يخل بحسن سير أعماله.

*يختار موظف يتولى مهام أمانة الجلسة من بين الموظفين الملحقين بديوان الرئاسة.(المادة 30)

*يقترح اللجان الدائمة طبقا للمادة 34 لقانون الولاية.

*طلب إنشاء لجنة تحقيق حسب مقتضيات المادة 35.

*يتولى إيداع مستخلص مداولة المجلس لدى الولاية لدى الولاية مقابل وصل استلام المادة 52.

*يختار نوابه بالكيفية المشار إليها طبقا للمادة 62.

*يمثل المجلس في جميع المراسيم التشريفية والتظاهرات الرسمية المادة 72.

ب/الوالي:

يعتبر الوالي سلطة إدارية وسلطة سياسية في نفس الوقت ويستخلص من النصوص القانونية بأنه يشكل السلطة الأساسية في الولاية.

يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية وهو يعد بمثابة القائد الإداري لها وحلقة الاتصال بينها و بين السلطة المركزية [2].

---

[1] - المادة 33 من القانون الولاية 12- 07، ص. 11.

[2] - حسين فريحة ، **شرح القانون الإداري دراسة مقارنة** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،2009)،ص. 181.

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 89-44 الصادر بتاريخ 10 أفريل 1989 والمرسوم التنفيذي رقم 90-230 المؤرخ في 25 جويلية 1990 المتعلق بالتعيين في الوظائف العليا للإدارة المحلية، فإنه يعهد اختصاص تعيين الوالي إلى رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء بناءا على اقتراح من وزير الداخلية والجماعات المحلية(1).

وقد حددت المادة 13 من نفس المرسوم التنفيذي الأشخاص المؤهلين للتعيين في منصب الوالي وهم: الكتاب العامين للولايات و رؤساء الدوائر، فيما يخص إنهاء مهام الوالي فهذا الإجراء لا يتم إلا بموجب مرسوم رئاسي مطابق لإجراءات تعيينه، كما يتمتع الوالي بازدواجية في الاختصاص، حيث يمثل هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي ويمارس السلطات الأخرى كممثل للدولة، وسلطات كممثل للولاية.

1/صلاحيات الوالي باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي:

يتولى الوالي تحت عنوان هذه الصفة تنفيذ قرارات الناتجة عن مداولات المجلس الشعبي الولائي وهذا ما نصت عليه المادة 103من قانون الولاية، ويلزم قانونا بتقديم تقرير في كل دورة بتضمن تنفيذ مداولة المجلس الشعبي السابقة، ويطلع المجلس سنويا على نشاط مصالح الدولة على مستوى الدولة، ويزود المجلس بكافة الوثائق والمعلومات لسير أعماله ودوراته، ويسهر الوالي على إشهار مداولات المجلس ويوجه التعليمات لمختلف المصالح بغرض تنفيذ ما تداول حوله المجلس (2).

2/ صلاحيات الوالي باعتباره ممثلا للولاية:

- تمثيل الولاية في مختلف التظاهرات الرسمية.
- تمثيل الولاية أمام القضاء سواء كانت مدعية أو مدعى عليها
- يعد الوالي مشروع الميزانية وهو الآمر بصرفها على مستوى الولاية بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي.

---

1 - بسمة عولمي، مرجع سابق، ص. 268.

2 - عمار بوضياف، مرجع سابق ، ص. 176،177.

- إبرام العقود والصفقات باسم الولاية، وتقديم البيان السنوي لنشاطات الولاية أمام المجلس الشعبي الولائي.

- يتولى إدارة أملاك الولاية وممتلكاتها والإشراف على جميع المصالح التابعة لها.

3/ صلاحيات الوالي باعتباره ممثلا للدولة:

طبقا للمادة 110 من قانون الولاية يعتبر الوالي مفوضا للحكومة على مستوى إقليم الولاية، وبهذه الصفة ينسق ويراقب نشاط المصالح غير الممركزة للدولة، إلا أن المشرع من خلال المادة 111 من قانون الولاية استثنى بعض القطاعات فلم يخضعها لرقابة الوالي وهي: العمل التربوي والتربية والتكوين والتعليم العالي والبحث العلمي، وعاء الضرائب وتحصيلها، الرقابة المالية، الجمارك، مفتشية العمل، مفتشية الوظيف العمومي، المصالح التي تجاوز نشاطاتها بالنظر إلى طبيعته وخصوصيته حدود الولاية.

وتتجلى العبرة في استثناء هذه القطاعات كونها تخضع من حيث الأصل لتعليمات السلطة المركزية وتحكمها قواعد واحدة على المستوى الوطني وهيكلة واحدة. كما عهد المشرع للوالي بصفته ممثلا للدولة بـ:

- المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العمومي[1]، واتخاذ كل الإجراءات التي يراها مناسبة لتحقيق هذا الهدف، ويتعين عليه التنسيق بين مختلف مصالح الأمن لضمان حسن تنفيذ قراراته المتعلقة بهذا المجال.

- السهر على حماية حقوق المواطنين وحرياته، كما يسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات وعلى احترام رموز الدولة وشعاراتها في كامل تراب الولاية [2] .

إلا أن هذه الصلاحيات تتوسع أكثر في الظروف غير العادية كحالة إقرار الطوارئ أو الحصار.

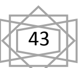
- السهر على المحافظة على أرشيف الدولة والولاية والبلديات.

- يعد الوالي هو الآمر بالصرف فيما يخص ميزانية الدولة للتجهيز والخاصة بكل البرامج التنموية المقررة على مستوى الولاية.

---

1 - المادة 114من قانون الولاية 12-07، ص. 19.

2 - المرجع نفسه، المادة 112.



خلاصة الفصل :

من خلال إبراز المفاهيم الأولية لكل من الإدارة الإلكترونية والأجهزة المحلية، اعتبرت الإدارة الإلكترونية ظاهرة حديثة عرفها العالم في العقود الأخيرة خاصة الألفية الثالثة، فاتخذت عدة أشكال ولكن مفهومها الشامل يتمثل في تنفيذ كافة الخدمات المقدمة للمواطن أو الإدارات الحكومية من خلال شبكات المعلومات والبيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، لذا فهي تقوم بعدة وظائف أساسية من أجل تحقيق أهداف معينة في منظمات إدارية من خلال تطبيق نظامها وهذه العملية تتم عبر عدة مراحل من أجل الانتقال من إدارة تقليدية يسودها الجمود والروتين إلى إدارة فعالة تقوم بتقديم الخدمات على أحسن وجه.

أما بالنسبة للإدارة المحلية في الجزائر فتقوم على أركان اللامركزية الإدارية الإقليمية و المرفقية حيث تقوم اللامركزية في الجزائر على خليتين أساسيتين هما: البلدية والولاية اللتان تمثلان الهيئات المحلية التي تقوم على تقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق الصالح العام وهكذا يتم تحقيق الاستقلالية للجهاز المحلي وبهذا تخفيف العبء على الإدارة المركزية .

الفصل الثاني:
واقع الإدارة المحلية في الجزائر

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأجهزة المحلية

تمهيد:

تواجه الأجهزة المحلية في الجزائر على غرار مثيلاتها من الدول النامية العديد من المصاعب والمشاكل التي تؤثر على أداء دورها الخدماتي والتنموي والتي حالت دون تحقيق أهدافها ومن بين هذه العراقيل هي: التخلف الإداري، الفساد الإداري، وكذلك قلة الموارد المالية البشرية، وأيضا نقص استعمال التقنيات الحديثة على مستوى أجهزتها المحلية،... بحيث تم في هذا الفصل عرض أهم المشاكل التي تواجه الإدارة المحلية في الجزائر، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين الأول بعنوان الفساد الإداري أما المبحث الثاني بعنوان التخلف الإداري.

المبحث الأول: الفساد الإداري.

تعد ظاهرة الفساد الإداري من أكبر المشاكل التي تواجها الدول وخاصة الدول النامية بحيث تقف هذه الآفة عائقا في تحقيق تنميتها المستدامة، لذا احتل هذا الموضوع أهمية بالغة، خاصة في العقود الأخيرة من القرن20 وحتى الآن شهدت السنوات الأخيرة جهود كبيرة من طرف الحكومات والمنظمات الدولية في تشخيص الظاهرة والتعرف على أسبابها ومظاهرها والحد من انتشارها.

المطلب الأول:مفهوم الفساد الإداري.

تعتبر ظاهرة الفساد بصفة عامة والفساد الإداري بصورة خاصة ظاهرة عالمية تأخذ أبعادا تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات، كذلك تم تعريفه وفقا لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يخلو مجتمع أي أو نظام سياسي منها .

أولا: تعريف الفساد الإداري:

أ- يعرف البنك الدولي الوجه الخاص بالفساد على انه إساءة استعمال الوظيفة العامة الخاص للكسب، فالفساد يحدث عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب أو وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاوى الاستفادة من سياسات أو إجراءات للتغلب على منافسين وتحقيق إرباح خارج إطار القوانين كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استعمال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشر(1).

ويرمي التعريف إلى نقطتين أساسيتين هما:

- دفع الرشوة والعمولة إلى موظفين والمسئولين في القطاع العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لرجال الأعمال والشركات الأجنبية.

---

[1] - محمد عبد الفضيل، **مفهوم الفساد ومعاييره ،مجلة المستقبل العربي**، مركز دراسات الوحدة العربية ،ع .309، نوفمبر2004 .

- وضع اليد على المال العام والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأقارب في الجهاز الوظيفي وفي قطاع الأعمال العام والخاص.
- أما حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة فان الفساد هو إساءة استعمال القوة العمومية أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة، سواء عن طريق الرشوة أو الابتزاز أو استغلال النفوذ أو المحسوبية أو الغش أوتقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات أو عن طريق الاختلاس.
ب- ويرى صندوق النقد الدولي مفهوما أخر للفساد حيث يرى انه علاقة الأيد ي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى استنتاج الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو لمجموعة ذات العلاقة بالآخرين.
ج- وحسب دانيال برتواز من الناحية التقنية الفساد هو الفعل القائم على تقديم الوعد أو على إعطاء منحة ما لموظف ما أو مدير مؤسسة عامة بحيث يقوم هذا الأخير بالإخلال بواجباته حيال المجتمع الذي يمثله أما فسد فهو ذلك الذي يعد المنحة أو يقدمها بينما الفاسد هو الذي يخول واجباته وعليه تظهر الصلة بين الوعد بالمنحة والإخلال بالواجبات [1].
د- أحد تعريفات الفساد الأكثر تفصيلا هو استخدام المنصب العمومي لتقنين مكاسب خاصة ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز وهما ينطويان بالضرورة على مشاركة طرفين على الأقل ويشمل أيضا أنواعا أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة، التي يستطيع المسئول العمومي القيام بها بمفرده ومن بينها الاحتيال والاختلاس.

الفساد الإداري يعرف بأنه: سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق.

هـ- يعرف جوزيف ناي الفساد الإداري بأنه:"سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة، والاستفادة من المادية أو استغلال المركز، ومخالفة التعليمات لغرض ممارسة النفوذ و التأثير الشخصي، ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة أو المكافأة لمنع عدالة موضوعية شخص

---

[1] -Abramorici les jeux dipen dieu de la corruption ,le monde diplomatique n56 ; novembre 2000 ,P22

معين في مركز محترم، وكذلك يشتمل على سوء استخدام المال العام مثل التوزيع الغير قانوني للموارد العامة من أجل الاستفادة الخاصة[1].

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الفساد الإداري يظهر نتيجة إلى حصول صاحب السلطة على مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، وبالتالي فهو سلوك منحرف عن الواجبات الأساسية [2].

ثانيا: مظاهر الفساد الإداري:

للفساد الإداري عدة مظاهر يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

1/ الرشوة: تعد الرشوة من أخطر الجرائم ومن أسوأ أنماط الفساد الإداري التي يجب محاربتها والقضاء عليها لما تشكله من أخطار وتهديدات على المجتمعات، وقد جرى تعريف الرشوة وتحديد أنواعها في الكثير من المواثيق الدولية كما جرى تعريفها وتجريمها في معظم القوانين الوطنية، فقد منفعة تكون الرشوة مالية، أسهم شركات، أوراقا مالية، معلومات، علاقات جنسية، وظيفية، أو أي خدمة مفيدة الوعد بإحدى هذه المنافع [3].

2/ الاختلاس:

وهو خيانة الموظف للأمانة المادية، النقدية أو العينية التي في عهدته، ويعرف الاختلاس كذلك بأنه " عبث الموظف بما أؤتمن عليه من مال عام بسبب سلطته الوظيفية ويطلق عليه أحيانا الغلول وهو خيانة الأمانة وأخذ الشيء في الخفاء وقد حرم الإسلام الغلول.

3/ العمولات مقابل الصفقات :

و العمولة هي مقدار من المال يمثل نسبة مئوية من قيمة عقد أو صفقة تجارية يحصل عليها الموظف بالتوقيع عليها نيابة عن مؤسسته، ويكون الطرف الثاني مقاول أو مورد أو مصدر أو من يقع في حكمهم.

---

1 - عصام عبد الفتاح مطر، **الفساد الإداري** (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة،2011)، ص. 21 .

2 - محمد محمود مصطفى، **الرقابة الإدارية** (عمان:دار البداية ناشرون و موزعون ،1433/2012)، ص. 157.

3- محمد الأمين البشري، **الفساد والجريمة المنظمة** (الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007)، ص.55.

4/ التهرب الضريبي:

يأخذ شكلين، الشكل الأول يتمثل في استغلال المكلفين بالضريبة للتغيرات القانونية ولجوئهم للحيل التي تمكنهم من التخلص من الضرائب المستحقة دون أن يضعوا أنفسهم أمام المساءلة القانونية أما الشكل الثاني وهو التهرب الضريبي غير المشروع وهي الممارسات التي يخالف فيها الخاضعون للضرائب الأحكام القانونية بوسائل الغش والتزوير والرشاوى للهروب من الضرائب المستحقة.

5/ التزوير والتزييف:

فيعرف بأنه كل اصطناع لعملة تقليداً لعملة صحيحة، وكل تلاعب في قيمة عملة صحيحة، كذلك كل ترويج أو إدخال من الخارج لعملة مزيفة إذا تمت هذه الأمور بقصد وضع العملة المزيفة في التداول والغش والإضرار.

6/ الابتزاز:

وهو صورة أخرى من صور الفساد الإداري يمارسه بعض الموظفين وخاصة أولئك العاملين في الأجهزة السيادية أو الأمنية المسؤولة عن حماية ونشر الأمن والطمأنينة أو مراقبة النشاطات الاقتصادية أو غيرها من الأجهزة التحقيقية والتأديبية والعقابية كالسجون والمحاكم أومن قبل اللجان الانضباطية ونقاط التفتيش والسيطرة [1].

7/التحيز والمحاباة:

وهو أسلوب يتم من خلال تموقع الفرد واحتلاله مكانة اجتماعية فيمنح الفرص الامتيازات للأقارب والأصدقاء على حساب الأشخاص ذوي الكفاءة والجدارة، كمحاباة المسؤولين القدامى مثلاً في قطاع الصحة لأجل أبنائهم لاقتناء واستيراد الأدوية لصالح المستشفيات.

[1] - لؤي أديب سليمان العيسى، **الفساد الإداري والبطالة**، ط.1(الأردن:أربد، دار الكندي للنشر والتوزيع،2009)،ص. 65،64

كما يعد بأنه التمييز بين المواطنين الذين يتلقون الخدمة من الجهاز الإداري بحيث يعتبر أول خطوة للفساد الإداري، إذ يرى الموظف أن واجبه يكمن في خدمة جماعته التي يكن لها الولاء وليس خدمة كافة المواطنين على حد سواء[1].

8/الوساطات:

تعرف الوساطات بأنها إدخال طرف ثالث له إمكانيات اجتماعية للتأثير في نتيجة العلاقات الاجتماعية بين طرفي علاقة اجتماعية في موقف معين، كما عرفت على أنها الشفاعة لدى مسؤولي أو ولي أمر لرفع مظلمة، أو التوصل إلى حق، أو جلب منفعة تضر بالآخرين، وتعد الوساطة صورة من صور الفساد الإداري إذا كانت تهدف على عمل غير مشروع[2].

9/ قبول الموظفين للهدايا والإكراميات من أرباب المصالح:

وهناك تصرفات أخرى متعددة قد يختلف البعض حول مدى خطورتها، إذ يدلل ظاهرها على البراءة وحسن النية لكنها تؤدي في نتائجها إلى إفساد البعض دون سابق إصرار منهم أو ربما دون أن يشعروا بأنهم اقترفوا ذنباً.

10/ غسيل الأموال:

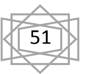
غسل الأموال من أشهر ممارسات الفساد الدولي الشائعة في العديد من الأقطار وهناك العديد من الدراسات اهتمت بهذا الموضوع، التي عرفت غسيل الأموال بأنه " التصرف في النقود بطريقة تخفي مصدرها وأصلها الحقيقي " كما يعرف بأنه " تمويه مصدر الأموال المكتسبة بطريقة غير مشروعة لكي تبدو وكأنها أموال مشروعة.

كما أنها أيضا تمثل إحدى الظواهر المقلقة في الآونة الأخيرة خاصة بعد أحداث 11سبتمبر 2001 ولهذه الصورة خطورتها وعواقبها السلبية، وجوانبها الإشكالية القانونية.

---

[1] - المرجع نفسه ، ص.38 .

[2] - المرجع نفسه، ص .68.



11/ نهب المال العام :

السوق السوداء والتهريب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال، أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأملاك الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية.

-التباطؤ في انجاز المعاملات خاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية (1).

المطلب الثاني: أسباب الفساد الإداري.

الفساد الإداري هو نتاج مجموعة من العوامل والأسباب المتداخلة والمتشابكة، والتي لا يمكن تحييد احدها عن الآخر، فكلها ساهمت من قريب أو بعيد ولو بشكل متفاوت بتنامي واستفحال هذه الظاهرة المرضية الخبيثة كالجرثومة في جسم المؤسسات الحكومية وبشكل عام يمكن إجمال أهم الأسباب المؤدية للفساد الإداري في النقاط التالية:

أولا: الأسباب الاقتصادية:

يعتقد (OECD) أن العوامل الاقتصادية هي احد العوامل الرئيسية المسببة للفساد الإداري، ويحدث الفساد عادة عندما ينعدم الشعور بالرقابة والمحاسبة، وعندما يحتكر موظف المنظمة العامة توزيع المزايا لتتم الاستفادة منها لاعتبارات خاصة. ويمكن جمعها فيما يلي:

1/ انخفاض مستوى دخل مرتكب جريمة الفساد بالمقارنة بمستوى التضخم أو الأسعار المحلية الأمر الذي يجعل الدخل الحقيقي له متدني لدرجة يعجز فيها عن إشباع احتياجات المعيشة الضرورية مما يلجأ إلى الرشوة أو الاختلاس أو التجار بالمخدرات وتزييف النقود للحصول على المال بطريقة غير مشروعة من مختلف الوسائل المتاحة للجريمة .

2/تعتبر البطالة والفقر من أهم الأسباب الاقتصادية التي تدفع إلى الجنوح إلى الجريمة وإتيان أفعال الفساد.

---

1 - هاشم حمدي، **الإصلاح الإداري**، ط.1(الأردن ،عمان:دار الراية للنشر والتوزيع،2011)،ص. 87.

3/ارتفاع درجة المنافسة الدولية بين الشركات العملاقة تؤدي إلى انتشار جريمة الجوسسة الاقتصادية خاصة في مجالات الصناعة [1].

ثانيا: الأسباب الاجتماعية:

تساهم بعض النظم الاجتماعية المتوارثة في الدول النامية في وجود أبواب لحدوث الفساد خاصة في الجهاز الإداري للدولة، حيث تنتشر عادات تقديم الهدايا الثمينة لكبار الموظفين للحصول على موافقتهم على أشياء غير قانونية، كما أن اللواءات والانتماءات العائلية والقبلية يمكن أن تؤدي إلى انتشار الفساد ومخالفة القواعد والقوانين واللوائح الحكومية فضلا عن التقاضي أو كف البصر عن كشف الفساد أو ملاحقته الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حدوث الفساد وصعوبة مكافحته، ليصبح بمرور الوقت جزءاً من الثقافة المجتمعية في الدول الفقيرة خاصة تلك التي ترحب بالأموال غير المشروعة.

ثالثا: الأسباب السياسية:

وتعد هذه الأسباب هي الأخطر من نوعها حيث تقود هذه الأسباب إلى الولاءات الجزئية والتي تقود إلى تحقيق مصالح أقلية دون المصلحة العامة. حيث يتم التأثير على القرارات الإدارية من خلال الانتماءات السياسية وبالتالي سيشكل ذلك تكتل لتحقيق مصالح فئات معينة واستخدام أو تشريع القوانين باتجاه مصالح هذه الفئات على حساب فئات أخرى ويعتمد ذلك على مقدار السلطة والقوة التي تتمتع بها هذه الفئات إذ لوحظ أن الفساد الإداري يزداد كلما تمتع بعض هذه الفئات السياسية بالقوة والحرية على اتخاذ القرارات وان هذه الفئات ستتخذ كل القرارات اللازمة التي تزيد من سلطتها وقوتها على حساب الفئات الأخرى والمصلحة العامة وسيشكل ذلك اخطر أنواع الفساد[2].

تدخل العمل السياسي، كالوزارات وأعضاء مجلس الأمة في عمليات التعيين والنقل والتعيين والترقية وغيرها من الآثار السلبية للنشاط والتدخل السياسي[3].

رابعا: الأسباب الإدارية: تتمثل الأسباب الإدارية فيما يلي:

---

[1]- سوزان روز أكرمان، **الفساد والحكم الأسباب،العواقب والإصلاح** (عمان:الأهلية للنشروالتوزيع،2003)،ص. 103.

[2]- أحمد هاشم الصقال، **ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزء من ثقافة المجتمع**، 2010، ص. 11-24 .

[3] - هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص. 88.

1- ضعف الرقابة من خلال عدم قيام الأجهزة الرقابية بأدواتها المطلوبة .

2- جهل المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية.

4- بروز علاقات اجتماعية قائمة داخل وخارج المنظمة.

5- انتشار اللامركزية دون إخضاع للرقابة المتبعة.

6- عدم وضوح التعليمات وصدورها دون وجود دليل يسهل تطبيقها تخلق الحيرة لدى الأفراد مما يضطرهم إلى الاجتهاد الشخصي ومن ثم احتمال الانحراف وافتراق روح التعليمات.

7- وجود هياكل تنظيمية قديمة أو غير ملائمة لطبيعة العمل وعدم توزيع الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات بصورة عامة، وتضخيم الجهاز بالعاطلين، كلها تؤدي إلى عجز الجهاز الإداري من مواكبة حاجات الجمهور وانحرافه عن الهيكل التنظيمي، مما يضطر الجمهور بما يلاقيه من صعوبة في إرضاء دوافعه وإشباع رغباته للضغط على الأفراد، وإغرائهم إلى إتباع سلوك بعيد عن قواعد العمل وأنظمته[1].

8- غياب معايير تقييم أداء رؤساء وأعضاء المجالس المنتخبة:

يلاحظ غياب معايير يتم على أساسها تقييم أداء الإدارة المحلية من الأمين العام للبلدية إلى رئيس المجلس والأعضاء، مثل علاقة المجلس بالمواطنين، كيفية التصرف في حالة الأزمات، الانجازات الكمية، مدى تناسب أهداف البرامج مع الانجازات.

[1] - محمود محمد معابرة ، **الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية** (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001)، ص.116،117.

المبحث الثاني:التخلف الإداري.

يشير بعض الباحثين إلى التخلف هو" الظاهرة الطبيعية و النتيجة الحتمية لأسلوب الإنتاج الرأسمالي و سيادته على المجتمعات قبل الرأسمالية "، إذ أن التخلف هو عملية إعادة تشكيل هذه المجتمعات لخدمة السوق الرأسمالية العالمية، فليس هناك أدنى شك في أن اندماج البلدان قبل الرأسمالية العالمية أو المتخلفة في الاقتصاد الرأسمالي أدخل عليها العديد من التغييرات الجوهرية التي أسهمت في تشويه عمليات التنمية في هذه البلدان [1].

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التخلف الإداري ومظاهره و أهم أسبابه.

المطلب الأول: مفهوم التخلف الإداري.

أولا: تعريف التخلف:

إن التخلف الإداري فيمكن تحديد معناه بأنه قصور أو عجز الأجهزة الإدارية عن تحقيق الأهداف المطلوب منها تحقيقها ، وقد يكون ذلك بسبب نقص المهارات أو المعدات أو الموارد المتاحة، والتي لا يكون فيها العجز مقصودا، وليس سببه الاستغلال المقصود من قبل العاملين في الأجهزة الإدارية لوظائفهم لتحقيق منافع أو مكاسب شخصية بل على العكس قد يشكل لهم مصدر إزعاج ، وقلق لما يشعرون من أنه سيترتب عليه إجراءات قد يكون من بينها فقدانهم لوظائفهم[2].

عرف التخلف الإداري على أنه الحالة التي يفتقد فيها الجهاز الإداري إلى القدرة على السياسة العامة المحددة من الحكومة، وقصوره على تحقيق الأهداف التي تتضمنها تلك السياسة.

كما عرفه الدكتور عاصم الأعرجي في كتابه"نظريات التطور والتنمية الإدارية"بأنه يمثل عدم وجود التجاوب المناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للتغيرات التي تحدث في السلع والخدمات العامة المطلوب من الجهاز الإداري للدولة إنتاجها وتوزيعها، وبين الأبعاد النوعية والكمية للتغيرات التي تحدث في الأنماط و الضوابط السلوكية التي يتسم فيها الجهاز الإداري في نفس الفترة الزمنية وعلى افتراض ثبات العوامل البيئية ذات

---

[1] - إحسان حفظي، **علم اجتماع التنمية** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2008)، ص.17 .

[2] - نوال بوكعباش، **تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر** (الجزائر:مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة ،2011)، ص. 21 .

العلاقة، وأيضا يضيف الدكتور الأعرجي أن تخلف الجهاز الإداري للدولة يرجع إلى قصور في معرفة كم ونوع الطلبات التي حتمتها ثورة التطلعات للمجتمع للسلع والخدمات، وكذا مرد القصور لعدم كفاءة الجهاز في القيام بعمليات الإنتاج والتوزيع لجهاز الدولة الإداري[1].

ويمكن تحديد معناه بأنه قصور أو عجز الأجهزة الإدارية عن تحقيق الأهداف المطلوب منها تحقيقها، وقد يكون ذلك بسبب نقص المهارات أو المعدات أو الموارد المتاحة، والتي لا يكون فيها العجز مقصودا، وليس سببه الاستغلال المقصود من قبل العاملين في الأجهزة الإدارية لوظائفهم لتحقيق منافع أو مكاسب شخصية بل على العكس قد يشكل لهم مصدر إزعاج، وقلق لما يشعرون من أنه سيترتب عليه إجراءات قد يكون من بينها فقدانهم لوظائفهم[2].

المطلب الثاني:مظاهر التخلف في الدول النامية.

توجد مظاهر مشتركة للتخلف الإداري في الدول النامية، وتسمى أحيانا بالمشكلات الإدارية في الدول النامية، وتختلف هذه المشاكل من بلد إلى آخر وهذا نظرا لاختلاف البيئة، والظروف السياسية، والاجتماعية والاقتصادية في تلك الدول، إلا أن معظم الدول النامية تشترك في المشكلات التالية :[3]

- الروتين الطويل المعقد: المتمثل في طول إجراءات العمل للمعاملات، وتأخيرها لمدة طويلة على مكاتب الموظفين، فالإجراءات الروتينية تمثل محورا هاما في التخلف الإداري .
- التضخم الوظيفي: وهذا ما يلاحظ من خلال وجود أعداد كبيرة من الموظفين في المكاتب لا يعملون إلا عددا قليلا من ساعات العمل.
- الإهمال و اللامبالاة من قبل الموظفين إذ تعود أسباب هذه الظاهرة إلى ظاهرة الرواتب التي يتقاضاها هؤلاء الموظفين، وإلى تكاسلهم وكذا ضعف الرقابة على أدائهم لأعمالهم.

---

[1] - مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، **التنمية الإدارية والدول النامية**، ط.1 (عمان: دارمجدلاوي ، 1999) ، ص.23،24.

[2] - نوال بوكعباش، مرجع سابق، ص.21.

[3] - محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم و الأساليب**، ط.3 (قطر :معهد التنمية الإدارية ،2005-1426)، ص .341 .

- الميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، بحيث تميل الكثير من الدول النامية إلى تطبيق أنظمة موحدة في الشؤون المالية وشؤون الموظفين، في جميع أجهزتها، رغم وجود اختلافات في طبيعة العمل و بيئته، بين تلك الأجهزة.
- غياب عامل التنسيق بين الأجهزة الحكومية المتعددة في الدولة، وبين الشركات التي تنفذ المشاريع، هذا ما إلى إعاقة قيام الأجهزة الحكومية بمهامها، وكذا تأخير إنجاز المشاريع من قبل الشركات المنفذة [1].
- تتميز الأجهزة الإدارية بإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات والإنتاج هذا راجع إلى التوسع في الإنفاق غير الضروري على المظاهر الخارجية أو استعمال الخبرات الأجنبية المرتفعة التكاليف دون مبرر كبير أو الاستخدام غير الاقتصادي للتكنولوجيا الأجنبية [2].
- التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية في الدول النامية و التوسع الأفقي في بناع التنظيم الإداري بزيادة عدد الوحدات المكونة للوزارات القابلة للتغيير المستمر أو الهياكل التنظيمية للهيئات والمؤسسات العامة، ومن النتائج المترتبة على هذا التضخم تعدد العلاقات الوظيفية وتشابكها مما يعيق عملية الاتصالات الإدارية، وظهور المصالح المتعارضة و الصراعات الداخلية داخل التنظيمات، مما يحدث ظاهرة الروتين التي تنتج عنها إضعاف روح المبادرة والابتكار التنظيمي.
- إشاعة الخلق الإداري المتدني والفساد والرشوة وعدم الإحساس بالمسؤولية والإهمال والاتجار بالوظيفة و الممتلكات العامة .
- التداخل الإداري بين مراكز الاختصاص المختلفة. وهو تداخل مستمر وثابت بالنسبة لأسلوب التفكير ولكيفية اتخاذ القرار والمتابعة، وقد تتخذ العديد من القرارات لاعتبارات أسرية أو سياسية مجردة [3].

---

[1]- المرجع نفسه ، ص. 342.

[2]- مهدي حسن زوليف، سليمان أحمد اللوزي، **التنمية الإدارية و الدول النامية**، ط .1 (عمان: دار مجدلاوي ،1993)، ص. 25 .

[3] - المرجع نفسه، ص.25.

- الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء وليس للوظيفة :إن مشكل الوظيفة العامة في عصرنا في كون كبار الموظفين في أية حكومة يميلون إلى فكرة الاستئثار بالسلطة، والإشراف على كل صغيرة وكبيرة بحيث ينفردون بالظهور على مسرح الأحداث، وهذه تصرفات ناتجة عن الضعف في النفس البشرية وعدم الثقة في الغير والغرور، مما يفقد المرؤوسين الثقة في النفس والتهرب من المسؤولية.

- التمسك بحرفية القوانين واللوائح، والتهرب من المسؤولية: وهذا من شأنه أن يؤدي إلى شل الجهاز الإداري، كما أن جمود القوانين، وصعوبة تطبيقها بسبب عدم تشابه الحالات وغموضها، مما يدفع بالبيروقراطي إلى استغلال هذه النقاط لصالحه، وإظهار حرصه على تطبيق القوانين بدقة، في حين استخدامها حسب مزاجه وبقصد إظهار نفوذه وتحكمه في مصير المواطن.

- تقليدية عمليات الإشراف والرقابة والمتابعة، وعدم الاستخدام الجيد لوسائل الاتصال المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف التنظيم.

- تدخل العلاقات الشخصية في علاقات العمل الرسمية في تأدية الخدمات، وكان لها أثره السيئ في انتشار الرشوة والإهمال والمحاباة على حساب مصلحة العمل، ومصالح أصحاب المصلحة الحقيقية من المواطنين.

- الاهتمام بصورة كبيرة بالشكليات في التنظيمات المختلفة كالإنفاق على المباني، والأثاث والكهرباء دون الاهتمام بالجوهر والواقع الفعلي الذي يمكن من تحقيق أهداف وخدمات التنظيم وهذا يؤدي إلى عرقلة العملية الإدارية بالتنظيم.

- الازدواجية والتداخل في الأعمال بسبب غموض أهداف الجهاز الإداري، وعدم تحديد المسؤوليات، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين الجهاز الإداري واحتياجات المواطنين.

- السرية والكتمان في قضاء الحاجات كمواريث اجتماعية وكظاهرة طغت على الأعمال الإدارية حتى ولو كانت تافهة، ويتضح ذلك في التقارير السرية للعاملين، وهذا له انعكاسه في علاقات العاملين بمدير العمل وظهور أساليب التملق و النفاق و تسوء بهذا شبكة

العلاقات الاجتماعية في إطار العمل بالمنظمة التي تعتبر من الركائز الأساسية في تسهيل وتحقيق التنمية الإداري[1].

- تتسم الإدارة باستخدام أسلوب المركزية في إدارة الأعمال، مما يعوق العملية الإدارية، ويظهر ذلك في عملية صنع القرارات، ويترتب على ذلك وجود تنازع بين مستويات التنظيم الإداري خاصة عند وضوح العلاقات في هذه المستويات.

- عدم مراعاة الفروق الفردية لكل تنظيم على حدى، بل هناك نظرة نمطية تعم على كافة التنظيمات دون مراعاة لهذه الفروق، كما في النظام المحاسبي أو الاختلافات البيئية لهذه التنظيمات.

- الخوف من التغيير والتجديد والابتكار فهما من أساسيات التنمية الإدارية في التنظيمات المختلفة، ويتضح هذا في عدم محاولة تطبيق نتائج الدراسات التجريبية التي اعتمدت على مناهج البحث العلمي في تطبيقها .

- هناك محاولات للتطبيق العفوي اقتباسا لخبرات الآخرين من الدول المتقدمة تمثل اجترار وترقيع ملحوظ لا يتفق مع واقع التنظيم، مما يفقده أهدافه لعدم إمكانية تطويعه.

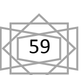
- افتقار القيادة القادرة على الإدارة بأسلوب علمي منظم وفكر محدد ومبتكر وبكفاءة قادرة على الانتقال إلى الأفضل، وتحقيق صالح العمل، فهي قيادة تفتقد الاستعداد والتعليم والتدريب وهي محاور أساسية للتنمية الإدارية، فإن غياب القيادة الإدارية الكفؤة، ووجود عناصر فاسدة في الجهاز الإداري عاجزة عن القيام بدورها، وغير مؤمنة بعملية التغير والتطوير تؤدي إلى عرقلة عمليات التطوير الإداري.

- التحايل على القانون: إن انتعاش الوساطة والمحاباة في الوظيفة قد حطم جميع المقومات الأساسية للأجهزة البيروقراطية، فإذا كان من المفروض توظيف المتقدم لوظيفة بناءا على مؤهلاته واختصاصاته وخبراته في ميدان معين، لكن ما هو معمول به هو التخلي عن هذه المقاييس السليمة واستبدالها بمقاييس أخرى تتمثل في تبادل الخدمات بين الموظفين[2].

---

[1] - نوال بوكعباش، مرجع سابق، ص. 24.

[2] - المرجع نفسه، ص. 25.



- التجاوب البطيء مع التغيرات الاجتماعية :إن أكبر مشكلة تواجه الإدارة المعاصرة في العالم الثالث هي قضية مراجعة القوانين وتحديثها بحيث تتماشى مع التغيرات الاجتماعية وروح العصر.

- مجاملة المسؤول الكبير والأخذ برأيه هذه إحدى الظواهر المنتشرة في معظم المؤسسات الإدارية بالدول النامية، وهكذا تتحول المشاورة إلى الاستنارة برئيس الاجتماع والانقياد إلى أوامره حتى ولو كانت لا تخدم أهداف المشروع[1].

- المقربون والموظفون العاديون: إن كل موظف يدرك جيدا أن نجاحه في وظيفته يتوقف على مدى الدعم الذي يحصل عليه من رئيسه، وبذلك يؤثر كل هذا على عملية الأداء في الوظيفة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

- الصراع والتنافس غير الشريف بين الموظفين: إن الخلافات في الرأي تتحول في بعض الأحيان إلى صراعات خفية تؤثر على نجاح سير العمل.

- تضخم الجهاز البيروقراطي: إن ظاهرة توظيف الأفراد ومنحهم رواتب منتظمة وتثبيتهم في العمل قد جاءت بنتائج سلبية في مستوى الأداء، أو مستوى تبذير أموال الشعب بدون مردود.

- تعدد مستويات التنظيمات الإدارية: زاد من تفاقم المشاكل الإدارية، حيث أن صعوبة الاتصالات بين المسؤولين في القمة والقاعدة قد نتج عنها البطء في اتخاذ القرارات، وتحريف المعلومات وتضليل المسؤولين وبالتالي عدم سلامة القرارات، والتوجيهات التي بدورها تؤثر على خدمة الصالح العام تأثيرا سلبيا.

المطلب الثالث: المعوقات السياسية و الإدارية و المالية.

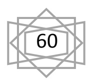
أولا: التحديات السياسية:

- ضعف مظاهر المشاركة السياسية في البيئة المحلية، حيث نجد انخفاضا في درجة الإقبال علي التصويت في الانتخابات المحلية.

- وانخفاض مساهمات قوى المجتمع المدني المحلي في اتخاذ القرارات، وإشاعة الديمقراطية، وهذا رغم نص القانون البلدي على مشاركة المواطنين في النشاط البلدي

---

[1] - المرجع نفسه.



وتشجيع إنشاء الجمعيات الأهلية.

- الصراع الحزبي داخل المجالس المنتخبة، مما أدى إلى تعطيل المشاريع التنموية وبسبب تجميد الاجتماعات والمداولات (سحب الثقة، عدم المصادقة على المداولات...) التعددية داخل المجالس الشعبية المنتخبة كانت شكلية متحزبة ومضرة بمصلحة المواطنين المحليين.

- ربط ترشح المواطنين للمجالس المنتخبة المحلية في إطار الأحزاب السياسية، وعدم وضع هذه الأخيرة معايير موضوعية للانتقاء والترشيح مما أفرز قيادة غير مؤهلة تتحكم فيها عوامل تقليدية كالعروضية والجهورية على حساب المصلحة العامة.

- ضعف أداء الأحزاب وقيامها بدورها في التنشئة والتجنيد وتقديم البرامج على المستوي المحلي لتحقيق التنمية المحلية .

ثانيا: التحديات الإدارية :

من المشاكل التي تواجه نظام الإدارة المحلية في كثير من الدول النامية نجد المشاكل الإدارية المتمثلة في:

- الشكوى من الروتين الحكومي الذي يعرقل أعمال الإدارة المحلية أو تعدد الإجراءات الحكومية.

- فقدان التنسيق بين أعمال الإدارة المحلية و فروعها والدوائر الأخرى ذات العلاقة.

- ضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق، ضعف الجهاز التنفيذي للإدارة المحلية وعدم تفهمه للواقع والظروف المحلية، وانتشار المحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية مما يؤثر على كفاءة العاملين فيها.

- تتجسد المحاباة و المحسوبية في تعيين الأقارب و الأصدقاء، و ترقيتهم إلى الوظائف القيادية، دون النظر إلى كفايتهم أو إلى مؤهلاتهم العلمية [1].

- الميل إلى التقليل من الاختصاصات المحلية وشدة الرقابة، إذ من الملاحظ من التشريعات الخاصة بالجماعات المحلية في بعض الدول النامية ميلها التقليل من حرية الوحدات المحلية في مباشرة الاختصاصات المخولة لها، ويتجسد ذلك بطريقة غير

[1] - محمد شاكر عصفور، المرجع السابق، ص. 343.

مباشرة في تقليل الإعانات المالية التي تمكن أجهزة الإدارة المحلية من القيام بواجبها إلى جانب هذا تمارس السلطة المركزية رقابة متشددة على الوحدات المحلية مما يعوق حركتها عن العمل مع عدم القيام بالواجبات على الشكل المطلوب، ضف إلى ذلك ما يتبع هذه الرقابة من تعسف غرضه ليس المصلحة العامة أو مصلحة الإدارة المحلية والمستفيد منها وإنما هو مقصود بذاته نتيجة ضعف جهاز الرقابة، أو لعدم تفهمه للمشاكل المحلية أو غير ذلك من الأسباب الكثيرة، ليس هذا فقط بل نتيجة التقلبات السياسية و الأهواء المتضاربة تعرقل أعمال الإدارة المحلية، وقد يصل الأمر في بعض الأحيان تم تجميدها بحجة الحفاظ على الأموال والمصلحة العامة[1].

تتمثل في تعدد الأجهزة التي تمارس الرقابة الإدارية والمالية على عمل المجالس المحلية، هذا بالرغم من تمتع البلدية بشخصية معنوية واستقلال مالي، باعتبارها قاعدة اللامركزية، إلا أن هذه اللامركزية تبقى نسبية وخاضعة لرقابة تمس أعضاء المجلس الشعبي البلدي وأعمال البلدية وتصرفاتها للمجلس البلدي كهيئة.

1/ **الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي:** أي أعضاء المجلس (المنتخبين البلديين) حيث يخضعون إلى رقابة إدارية تمارس عليهم من طرف الوزير والوالي ورئيس الدائرة، وذلك من خلال المتابعة القضائية وتعليق العضوية والتوقيف أو الإقالة.

2/ **الرقابة على الأعمال**: وتتخذ عدة أشكال منها التصديق على المداولات الخاصة بالميزانيات والحسابات وإحداث مصالح ومؤسسات عمومية بلدية، حيث حدد المشرع مجموع حالات إبطال وإلغاء المداولات من طرف الوالي.

3/ **رقابة على المجلس الشعبي البلدي (كهيئة)**: تخضع كل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى سلطة الوالي المعين من قبل رئيس الجمهورية، هذا الأخير يحق له إلغاء أي قرار بلدي، ويمكن أن يحل رؤساء المجالس الشعبية البلدية واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على النظام العام في إقليم البلدية .

---

[1] - عبد الرزاق الشيخلي ،**الإدارة المحلية ،دراسة مقارنة**، ط.1 (الأردن ،عمان:دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001) ص. 172.

4/ **الرقابة على ميزانية البلدية:** وميزانية البلدية عبارة عن تقديرات خاصة بإيرادات ونفقات البلدية، يعدها رئيس المجلس ويصوت عليها المجلس، وهي لا تنفذ إلا بعد أن يصادق عليها الوالي، وبالتالي فإن البلديات ليست لها سلطة على أموالها.

كما يلاحظ أن الوالي كممثل للسلطة المركزية يمارس رقابة على أعضاء وأعمال المجلس الشعبي البلدي.

5/ **الرقابة على خطط التنمية والمشاريع:**

تعمل السلطة المركزية على مساعدة البلدية في إعداد خطط التنمية والتأكد من عدم تعارضها مع الخطة الوطنية، وذلك من خلال تقديم الإعانات المالية ومراقبة كيفية إنفاقها من طرف الوالي والذي يأمر بالصرف وتسيير ميزانية التجهيز القطاعية والبرامج البلدية للتنمية، فالعديد من الصلاحيات قد تحولت إلى الوالي بصفته ممثلا للدولة على المستوى المحلي.

ثالثا: التحديات المالية : [1]

الموارد المالية لها أثر كبير في إنجاح الخطط التنموية، إلا أن ذلك لم يكن مطلقا، خاصة بالنسبة للدول النامية الغنية، فهي رغم ضخامة مواردها تواجه صعوبات وأشكال من التخلف مرده مشكلة توفير الأيدي العاملة وظهور تعدد الجنسيات في مواردها المادية، إلى جانب اعتمادها على مصدر واحد من الدخل.

يعد المال هو أساس حياة الهيئات المركزية والمحلية، فكلما اعتمدت الإدارة المحلية أكثر ضمانا لاستقلالها، وأبعادها عن الرقابة الشديدة الممارسة من طرف السلطات المركزية، إذ يبدو من الواقع أن الإعانات الحكومية وإن كانت تساعد الهيئات المحلية على تحقيق التوازن في ميزانيتها، فإنها في ذات الوقت تضعها تحت سيطرة الحكومة المركزية إذ تشكل الإعانات والمنح التي تمنحها الحكومة إلى الإدارة المحلية نسبة عالية جدا من مواردها، كما نجد أنه في الكثير من الدول النامية تبلغ نسبة الإعانات فيها أكثر من 50%.

إن الإدارة المحلية في الجزائر شأنها شأن الدول النامية تعاني من نقص في مواردها المالية، فهذه الأخيرة لم تعد تتناسب مع تطور الخدمات التي تقوم بها في الوقت الراهن،

[1] - محمد الوهاب، **البيروقراطية في الإدارة المحلية** (الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر، 2004)، ص. 79.

لذلك فمشكلة الهيئات المحلية في الوقت الحاضر هي عدم كفاية مواردها للقيام بكافة الاختصاصات التي يعهد إليها لإنشاء المرافق قصد أداء الخدمات اللازمة وإشباع حاجات سكانها[1].

تعاني المجالس المحلية من محدودية الموارد المالية الذاتية والعجز في التحصيل الجبائي، وظاهرة التهرب الضريبي، والمديونية وكثرة النفقات المحلية، هذا العجز المالي كان بسبب أن المسئولين المحليين لا يهتمون إلا بالمدفوعات على حساب تقوية الإيرادات.

وكذلك تعاني الأجهزة المحلية من العجز الميزاني، بحيث يعد مبدأ التوازن في الميزانية من أهم المبادئ الأساسية لها، وهو عندما تكون مجموع النفقات يساوي مجموع الإيرادات، بل أن هذا التوازن يجب أن يتحقق على مستوى كل قسم من أقسام مدونة الميزانية، فيجب أن تتساوى نفقات قسم التسيير مع إيراداته، وكذا نفقات قسم التجهيز مع إيراداته، فالإخلال بهذا المبدأ يمثل عجزا في ميزانية وندرة الموارد المالية من جهة أخرى، فالعجز الميزاني هو عدم التوازن بين حجم الموارد المالية المتاحة للجماعات المحلية وحجم المهام المنوطة بها، والملاحظ أن أغلب الجماعات المحلية في الجزائر تعاني من عجز في ميزانيتها، وهذا راجع إلى :

1/ اختلال التوازن بين الموارد والنفقات :

تعاني الجماعات المحلية من عدم كفاية الموارد المالية، و كذا عدم انسجامها مع النفقات المرتفعة، فتعدد و تنوع صلاحيات الجماعات المحلية، ونخص بالذكر هنا البلديات ومساهمتها في كل الميادين يثقل كاهلها بالنفقات التي ينبغي عليها ضمانها لكي تضمن استمرارية تسيير مصالحها.

2/ أسباب تتعلق بالتنظيم:

هذا بغية تقريب الإدارة من المواطن وتحسين الخدمات العمومية وتحقيق التنمية المحلية في إطار اللامركزية وتدعيم الاستثمار وخلق مناصب شغل جديدة، فإن ذلك يتطلب توفر مجموعة من الشروط، ونعني بهذا القدرات البشرية والمالية غير أن ما

[1] - المرجع نفسه،ص.79.



يلاحظ من الجماعات المحلية ليس لها قدرات مالية ولا بشرية تمكنها من الإسهام بفعالية في مجال التنمية المحلية [1].

رابعا: تحدي الموارد البشرية والأساليب العصرية في التسيير:

تفتقر الإدارة المحلية إلى الأساليب العصرية في التسيير(الإدارة الالكترونية) وغياب الكفاءة المهنية والتأهيل لدى الكوادر.

و إن المشكل الآن أصبح يكمن في هروب أصحاب الكفاءات الفنية إلى الخارج والبحث عن من يشجعهم معنويا، وماديا وتوفير الظروف المناسبة لتحقيق طموحاتهم في الحياة.

- عدم التطابق بين الاختصاصات للعاملين، وطبيعة أعمالهم مما ينجر عنه ضعف كفاءة الأداء وبالتالي عدم الوصول إلى الأهداف النوعية المسطرة.

- التقييم غير الموضوعي للعاملين نجم عن عدم إيجاد سبل عادلة وموضوعية للتقييم، وبهذا الأخير خاضعا للنظرة الشخصية.

- قلة الاستعانة بالعلماء والمختصين والاستنارة بآرائهم**:** إن هذا المشكل قد تسبب في بقاء معظم الدول النامية متخلفة، وهذا من شأنه أن يقضي على كل محاولات لمشاريع الإصلاح الإداري التي تعد في غالب الأحيان في ظروف صعبة، وبدون دراسات مستفيضة، وكاملة عن الموضوع كل هذه الأوضاع التي تمثل تجسيما لمظاهر التخلف الإداري تحتاج لمنهاج عمل جديد وأسلوب علمي متطور يمكن من خلاله مواجهة تحديات التخلف الإداري.

- هجرة الكفاءات من القطاع العام بسبب قلة الحوافز**:** هذه الظاهرة السلبية في البيروقراطية أصبحت بمثابة كابوس يخيف كل مؤسسة، لأن تصميم القادة الأكفاء على الانتقال من قطاع إلى آخر معناه انهيار المعنويات وانخفاض مستوى الخدمات.

---

[1] - وفاء معاوي، **الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر** (باتنة:مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص: سياسات عامة وحكومات مقارنة،2010)، ص. 94.

فالمؤسسات تقوى، أو تضعف نتيجة للنوعية في الإطارات التي تلتزم برسالتها الإنسانية و خدماتها الجليلة للمجتمع، فإذا فقدت عناصرها الحية، فإنها تكون قد فقدت مقدرتها على تقديم الخدمات الرفيعة [1].

المطلب الرابع:أسباب التخلف الإداري.

تتعدد أسباب التخلف الإداري فقد تكون هذه الأسباب وليدة ظروف وعوامل مختلفة أهمها:

أولا:**العوامل الاجتماعية:**

و من أهمها :

- الروابط العائلية والعشائرية وأواصر الصداقة**:** بحيث تشكل أكبر أسباب التخلف الإداري، فقد تتغاضى الإدارة عن الإهمال في وضع الشخص المناسب في المكان الملائم، فعدم محاسبة المقصر تؤدي إلى فقدان روح العدالة بين العاملين، كما تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإدارية وضياع الجهود في الوصول إلى الأهداف، وكذا نوع النظام الاجتماعي له تأثير كبير على كفاءة الجهاز الإداري وقدرته على تلقي المعرفة.
- هجرة الأدمغة من الدول النامية إلى الدول المتقدمة تؤدي إلى محدودية المعرفة في الأجهزة الإدارية لتلك الدول[2].

ثانيا: العوامل الإدارية:

- الاعتماد على غير الكفاءات للإدارة العليا يشكل مظهرا من مظاهر التخلف الإداري وهذا نظرا لقلة المصادر المالية التي يحتاجها للحصول على الكفاءات أو لسبب آخر.
- التقليد الأعمى للدول المتقدمة في أساليبها الإدارية.
- شيوع الرشوة والوساطة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة، إذ أن ذلك سيؤثر حتما على القرار الذي تتخذه الإدارة دون مراعاة الصالح العام.

---

[1] - نوال بوكعباش، مرجع سابق، ص.26.

[2] - مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص.26.

- التردد في اتخاذ القرار وعدم تحمل المسؤولية وهو الآخر شكل من أشكال التخلف، حيث تعتمد بعض الإدارات تجنبه البت في القضايا المعروضة عليها رغم توفر الصلاحيات وذلك تفاديا لتحمل تبعية قراراتها.

- الميل لتضخيم الأجهزة الإدارية لأسباب شخصية منها إضافة أهمية رجل الإدارة، وتوفير المجالات بحشر الموظفين في الأجهزة الإدارية دون مبرر عملي لتواجدهم أصلا.

- الميل للمركزية الإدارية، فالمركزية غير المبررة أو المعقولة تؤدي للتخلف الإداري، كما أن حصر الوظيفة لاتخاذ القرار بالسلطة المركزية بصورة مطلقة يبعد الحلقات الإدارية الأخرى من ممارسة القرار وهم قريبون، وان استحواذ الإدارة العليا على حق اتخاذ القرار دون سواها قد ينعكس في النهاية على القرارات المتخذة، وقد يضعف قدرة هذه الإدارات في القيام بمهمة التخطيط والتنسيق والرقابة.

كما أن تعدد الإجراءات وتعقيدها يؤدي إلى عرقلة الأداء وتكليف المستفيد أو الجمهور لوقت ومال إضافيين إلى جانب عدم تفهم العاملين للإجراءات ومن ثم عرقلة تطبيقها و عرقلة الإنتاج[1].

كما أن عدم وضوح القواعد والنظم والتعليمات وكثرة مراجع تفسيرها ومن قبل جهات متعددة هي مضيعة لحقوق الإنسان أولا، وضياع لوحدة التطبيق، وقد تتغلب الاجتهادات الشخصية على روح القانون وتبعده عن مقاصده.

- شيوع الروتين واشتراك عدة موظفين في انجاز العمل، سواء للتهرب من المسؤولية أو امتصاص الفائض من العمالة.

ثالثا:العاملون في كل مواقعهم:

- مقاومة التغيير: لا يكون نجاح لأي تغيير إداري، أن لم يلاقي قبولا ممن سيخضع لذلك التغيير، والعملية الإدارية عملية إنسانية ولذا فإن أي تغيير سيكون له الأثر الكبير على ذلك الإنسان حيث سيكون موضوع التغيير ومادته.

- عدم تحديد حجم القوى العاملة تحديدا عمليا وسوء توزيعها وبدائية توزيع هيكل العمالة، فعدم استخدام الأساليب العلمية في تحديد حجم القوى العاملة يشكل مصدرا من مصادر

[1] - المرجع نفسه، ص. 29.



البطالة المقنعة إلى جانب ضياع الجهود المتأتية من عدم التوزيع العلمي للقوى العاملة، كما أن اتصاف هيكل العمالة في بعض الدول النامية بالتركيز العالي في مجموعات مهنية قليلة يؤدي إلى تخلفه عن متطلبات الخطط التنموية وعن متطلبات التقدم التكنولوجي في وسائل الإنتاج، كما يتطلب ذلك النقص بذل جهد في تدريب العاملين ورفع قدراتهم الفنية وتوزيعهم في القطاعات الاقتصادية توزيعا يتلائم مع وسائل الإنتاج المتطورة.

- عدم احترام الزمن: لا يمثل الوقت أهمية كبيرة في الدول النامية، وهذا ما يؤثر سلبا على تفشي ظاهرة البيروقراطية الإدارية في كل مجالات العمل و الإنتاج ،فعمق الإجراءات وصولها وزيادة الروتين في الأعمال وتواجد البطالة المقنعة بين العاملين كلها مصادر لعدم احترام الزمن[1].

- عدم التطابق بين اختصاصات العاملين وطبيعة أعمالهم، بحيث تميزت بعض أجهزة الدولة وهياكلها بعدم وجود تطابق في اختصاص بعض العاملين والعمل الذي يمارسونه.

- تنامي نسبة الأميين وشبه الأميين المشغلين في قطاعات العمل في بعض الدول النامية، وهذا دلالة على عدم قدرة القوى العاملة على أداء الواجبات التي تتطلبها عملية التنمية القومية وما تهدف إليه من توفير الخدمات والسلع للمواطنين والتي هي دوما في تطوره وتنوع.

- انتشار الفساد الأخلاقي والإداري: ففي بعض الأحيان نضع الضوابط التي يتم بموجبها توجيه العاملين نحو التعامل الأخلاقي في مجال أعمالهم الوظيفية رغم الجهود الحثيثة التي تبذلها بعض الإدارات في عدم تمكين الأشخاص من دخول الخدمة المدنية بطرق غير مشروعة دون أن يكونوا مؤهلين علميا وأخلاقيا.

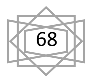
فالشخص المؤهل علميا وخلقيا يستطيع أن يتقدم ويتطور في العمل ويطور العمل ذاته وبالمقابل ليس بإمكان غير المؤهل أن يحقق هذا التطور .

فقدان التقييم الموضوعي للعاملين:[2] لقد عجزت بعض الإدارات عن إيجاد سبل عادلة وموضوعية في تقييم جهود العاملين و أسندت البعض منها برامجها التقويمية على النظرة

---

1 - المرجع نفسه، ص.31.

2 - المرجع نفسه، ص. 32.



الشخصية، ذلك التقييم الذي لا يضمن عدم تحكم الأهواء والنزاعات الشخصية في تقدير جهود العاملين.

المتسابقون في اصطياد المناصب الإدارية العليا، هناك فئة قليلة، أعمتهم مطامعهم وأحلامهم لاصطياد المواقع الإدارية العليا من سلوك الطريق المعبد في مستلزمات الوظيفة وقواعدها ومتطلباتها العلمية والاجتماعية ،فاتخذوا من النفاق وارتداء ثوب الإخلاص والأمانة وسيلة للوصول دون إيمان بالتطور والتدريب والممارسة والمستلزمات الأخلاقية للوظيفة ،وكانوا مثلا رديئا للرجل الإداري .

رابعا/ نقص استعمال التقنيات الحديثة :

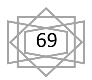
يوجد نقص كبير على مستوى الإدارة المحلية فيما يتعلق باستخدامها للوسائل الحديثة، بهدف تسيير الشؤون المحلية بكفاءة عالية فرغم إدخال الإعلام الآلي على مستوى الجماعات المحلية، إلا أن غياب التكوين من جهة، وعدم استعداد الموظفين للعملية من جهة أخرى، حال دون نجاح العملية، وتهدف عملية إدراج الإعلام الآلي إلى تسيير أكثر فعالية للشؤون المحلية، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن، والحصول على المعلومات والإحصائيات في وقتها [1].

عدم كفاءة نظم الاتصالات: توفر نظم الاتصالات أو المعلومات هو أمر ضروري في الإدارات، كما أن أي إصلاح إداري يتطلب العديد من مصادر المعلومات، لذا فإن غياب جهاز كفء المعلومات معناه غياب متطلبات البحث والاستقصاء، ومن ثم تعذر دراسة المشاكل الإدارية وصعوبة أو استحالة حلها.

كما أن النقص في الموارد المادية والفنية والذي تتصف به الدول النامية على الخصوص، يؤدي إلى عجز تلك الدول عن إتباع الوسائل العلمية الحديثة في التنمية الإدارية.

إن عدم القدرة المالية تسبب عدم القدرة على توفير الكفاءات المطلوبة للقيام بمهام متطلبات التنمية الإدارية أو القيام بالدراسات الفنية التي تتطلبها تلك البرامج.

[1] - وفاء معاوي، المرجع السابق، ص .97.



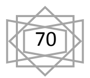
تمهيد:

تعهدت الكثير من الدول النامية بتنفيذ خطط تنموية متطورة هي في أشد الحاجة إليها تتطلب المزيد من المال والتكنولوجيا معا، مما خلقت هذه الظاهرة تحديات أمام الأجهزة الإدارية: خطط التنمية عديدة تتطلب المزيد من الوسائل الحديثة ومنها التكنولوجية المتقدمة ويحتاج ذلك توفر إدارة متطورة تستطيع التمييز بين ما هو ضروري من هذه الأساليب التكنولوجية وتحديد استخدامها وتحضير الكوادر لتشغيلها، إلى جانب مبتكرات الفكر الإداري الحديث لاستيعابها وتطويعها. وبغياب هذه الإدارة المتطورة تواجه الدولة النامية و حتى غيرها مظهرا من مظاهر التخلف.

- سرعة الاختراعات والإبداع جعل حدوث التطور الإداري مسألة جديرة بالاهتمام لتواكبه هذا الاتجاه في الاختراع والإبداع، فلا يمكن الاستغناء عن التكنولوجيا والإبداع والاختراعات، وبالتبعية فإن أي تهاون في اللحاق بتلك الاختراعات يشكل مظهرا من مظاهر التخلف [1]

---

[1]- مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، مرجع سابق، ص. 34 .



خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى إبراز أهم المشاكل التي تعترض الإدارة المحلية في الدول النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة أن الفساد الإداري هو من أعظم المشاكل التي تعاني منها الجماعات المحلية كونه يحمل العديد من المظاهر منها:الرشوة، المحسوبية، وكذا الوساطات،...و هناك أيضا مشكل التخلف الإداري الذي تعاني منه الأجهزة المحلية بما في ذلك نقص في الموارد المادية والتقنيات الحديثة وكذا نقص الموارد المالية لتغطية هذه الأجهزة وهذا راجع إلى عجز الميزانية التي تعاني منها الجماعات المحلية، وكذا ضعف الرقابة على المجالس المحلية وهذا كله يؤدي إلى ضعف أداء الأجهزة المحلية في توفير الخدمات للمواطنين، وبهذا تقف هذه العراقيل كحجر عثر أمام تحقيق أهدافها التنموية.

الفصل الثالث:

الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل الأجهزة المحلية في الجزائر

تمهيد:

إن الإدارة الإلكترونية تعد من أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية، فهي تمثل استثمارا في التكنولوجيا لتحقيق تنمية إدارية، فهي تسعي لتحقيق أهداف الإدارة، من خلال تعزيز الشفافية وإزالة الفجوات، فالإدارة الإلكترونية بحاجة إلي مقومات مادية و غير مادية و كتب لها النجاح و القدرة علي أداء الأعمال المنوطة بها، و تحقيق الأهداف التي تنشدها، وعلى قدر عظم مشروع مشروع الإدارة الإلكترونية من حيث الإيجابيات و الفوائد التي يمكن جنيها، فإنه بلا ريب سيكون موازيا لذلك كله إن لم يفقه ضخامة التحديات والصعوبات التي يفترض تذليلها لكي يمكن إيجاد مشروع الإدارة الإلكترونية الناجحة.

تعد الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث عرضة لضغوطات العولمة التكنولوجية حيث أضحت الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا ورافدا من روافد التقدم الاقتصادي، السياسي والاجتماعي، لكن الملاحظة التي تستحق الذكر أولا هي غياب إستراتيجية وطنية شاملة إلى غاية ديسمبر 2003،...بحيث تم في هذا الفصل إلى إبراز مكانة الإدارة الإلكترونية وتفعيلها على مستوى الأجهزة المحلية وهذا بتطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، ونخص بالذكر تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل قاعدة اللامركزية (البلدية)، وهذا من خلال الحديث عن نموذج الحالة المدنية S12.

المبحث الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

ليس من الحكمة أن يتم تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بل من الأفضل كغيرها من المشاريع آليات التغير أن يتم تنفيذها بشكل مرحلي من ناحية التطبيق، ومن حيث المؤسسات التي سوف تتكفل بعملية التحول، فالتنفيذ المرحلي يساهم في فرص أكبر للنجاح يوجد عدة تصنيفات من مراحل تقدم بها باحثون و متخصصون في هذا لمجال، إلا أنهم يشتركون في عدد من المراحل لا يمكن الاستغناء عنها وهي :

المطلب الأول:مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية [1].

أولا: مرحلة الظهور:

في هذه المرحلة تقوم الوزارات والدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها علي شبكة الانترنيت، وهذا من أجل الإصلاح عليها من طرف المواطنين، فهي تسمي بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب، تربط هذه المرحلة بإتاحة النماذج وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد و التسليم المباشر دون الحاجة للتنقل أو السفر للوصول إلي المؤسسات الحكومة، وفي أسلوب أخر يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكة الهاتف، وباستخدام أرقام الهاتف ويتطلب ذلك قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكبر عدد من المشتركين في نفس الوقت أو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها أما شبكة الانترنيت أو من خلال استخدام أسطوانات مسجل عليها نفس البيانات [2].

- وهي مرحلة تصاحبها إجراءات عديدة منها تطوير البنية التقنية التي تشمل البني الأساسية لنظم الاتصالات، والاستثمار في البنية التقنية توفر تناقلا سريعا للبيانات .

- تشجيع الأفراد على استخدام الهواتف بشكل أكبر من خلال تخفيض أسعار الاتصالات الهاتفية .

- اتخاذ التدابير والإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الانترنيت .

- فتح مراكز مجتمعة للاتصال خاصة في القرى والأرياف .

---

[1] ـ رافيق بن مرسلي،"**الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر2001- 2011**" (تيزي وزو: مذكرة لنبل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، جامعة مولود معمري، 2011)، ص. 140.

[2] - عوجان عرفات، **الحكومة الإلكترونية :شروط النجاح**، مجلة الحاسوب،ع.2000،47، ص 10.

ـ تشجيع التنافس في تقديم الخدمات بواسطة الانترنيت.

ـ الالتزام بوضع خطة زمنية محددة التواريخ في نشر المعلومات عل شبكة الانترنيت.

ثانيا: مرحلة التعزيز: هي أن تكون المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية، بحيث تقوم الإدارة بوضع المعلومات عن نفسها وف الوقت تقوم باستقبال استفسارات المواطنين، مما يتيح للأفراد التفاعل مع الأجهزة الإدارية الحكومية عبر التواصل المستمر من خلال معلومات (feed-back)التغذية العكسية، و التي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض وعبر رسائل البريد الإلكتروني، وبهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الاستخدام وتلقي قبولا من المواطنين، لأن الهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقد لها عبر الانترنيت، والتي تعد بمثابة الأداة المشغلة لمفهوم" الإدارة الإلكترونية"[1]

فهي مرحلة تعتمد على توفير المعلومات و البيانات باعتبارها ملكية عامة تحميها تشريعات وقوانين تتناسب وتطورات الحياة في عصر المعلوماتية، وكذلك تمويل برامج تدريبية لكل المدرسين حول استخدامات وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءا بالتصميم والنشر والصيانة .

ثالثا: مرحلة التفاعل:

وذلك بتنفيذ المعاملات الإدارية على الانترنيت والهدف هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الانترنيت أو الهاتف، أو أكشاك الخدمات الجماهيرية، وذلك عن طريق التحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني[2]، وما يصاحب ذلك من تغيير في الإجراءات والهياكل والتشريعات وكذلك وضع نظم تضمن سرية التعاملات المالية وسلامتها لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية

1- حمزة محمد ناجي،" **المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية."**
php ?p=97383.com/vB/showthread.a.saud .//www dr: http
موقع ويب أطلع عليه يوم 2014/05/11.على الساعة: 10:15

2- دينا الجيار،**"مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية"،**
http//:www.aktachef.com/forum/shouthread ?1938.y.e3y.d1% c7

موقع ويب أطلع عليه يوم 2014/05/12على الساعة 10:45.

بشكل أمن، وانتهاج برامج للإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال النظر في الأساليب الممارسات الإدارية.

رابعا: مرحلة المعاملات الإجرائية :

تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر والمؤسسات الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين، وقطاع الأعمال، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي الخدمات الحكومية بطريقة إلكترونية، فهي مرحلة التكامل الرأسي، حيث يستطيع طالب الخدمة :

- إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها تتميز هذه المرحلة بتركيز الدولة اهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد والمؤسسات.
- سن القوانين والتشريعات الرادعة للمتطفلين على سرية الإدارة الإلكترونية، والعمل على تحسين منظومة إيصال الخدمات و توزيعها.
- تعزيز الأمن و الثقة في الخدمات الحكومية عبر الشبكات المفتوحة المعرضة لأنواع من الاختراقات وذلك من خلال وسائل التحقق.
- إيجاد التصاميم للمواقع الحكومية شكلا ومضمونا حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات والخدمات المنشودة [1].

خامسا: مرحلة التكامل:

في هذه المرحلة يتم تصميم الموقع أو ما يسمي بالواجهة، الذي يعمل على تكاملية الخدمات الحكومية الإلكترونية معتمدا على جانب الشخص واختصاصاته أو وظيفة الدائرة التي تقدم الخدمة، وتسمى مرحلة التكامل الأفقي، وهي مرحلة معقدة تتطلب قواعد و بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها وهو ما أطلق عليه (one stop shop) أو نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات.

[1]- طاهر شهرزاد، **الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية** (مستغانم: مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية،جامعة عبد الحميد بن باديس،2011- 2012)، ص. 69.

ـ الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط ، واستكمال بناء النظم وقواعد البيانات في الوزارت والمصالح التي تقدم خدمات جماهرية .

ـ إنها مرحلة تتطلب توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين و أن تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع للوصول إليها بسرعة، وإجراء اختبارات شاملة علي الأنظمة و التأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.

يجب مراعاة أن عملية تطبيق لإدارة الإلكترونية في هذه المرحلة يتطلب الكثير من المال و الجهد و يجب أن يكون التطبيق ضمن حركة تغيير مستمر وشاملة.

ومن أجل أن تتم عملية التحويل إلى إدارة الإلكترونية بشكل يحقق الأهداف المرجوة يجب أن تمر أيضا بالمراحل التالية :[1]

1ـ قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:

ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلي الإدارة الإلكترونية .

2ـ تدريب وتأهيل الموظفين:

الموظف هو ذلك العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

3 ـ توثيق وتطوير إجراءات العمل :

من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية، أو ما يسمى بإجراءات العمل فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الورق أو بعضها مدون منذ سنوات طويلة، ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير

[1] ـ محمد سمير، مرجع سابق، ص.71.



القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع مراعاة قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4 ـ توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بها ربط برامج حوسبة الأنشطة و العمليات مع قاعدة الاتصالات الإلكترونية أو بصورة أكثر مع اتصالات البيانات ذلك لأن الحوسبة الشبكية تعتمد أساسا على اتصالات البيانات من عتاد و برامج و نظم التشغيل [1].

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا:

يجب حفظ جميع المعاملات الورقية القديمة و المحفوظة في الملفات الورقية إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (scanners) و تصنيفها من أجل تسهيل عملية الرجوع إليه.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

وهذا من خلال البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام، و برمجتها إلي معاملات إلكترونية للتقليل الهدر في استخدام الورق و علي سبيل المثال:

نموذج طلب إجازة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء، فمن الأفضل البدء ببرمجته و تطبيقه [2].

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع آخر يحتاج إلي تهيئة البينة المناسبة لطبيعة عمله، كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل و هكذا يؤدي إلي خسارة في المال و الجهد و الوقت، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر الاجتماعية،السياسية التكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:[3]

---

[1]- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطلعاتها العربية**، ص. 43.

[2]- محمد سمير، مرجع سابق، ص .73.

[3] - فارس كريم ،**"متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"** (قطر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال ،2008)، ص. 36.

أولا:البنية التحتية:

أي أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوي مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات وكذا بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة علي تأمين التواصل معها ونقل المعلومات بين المؤسسات و المواطن من جهة أخري.

1- **توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة.**

وذلك للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية و التي تستطيع بواسطتها التواصل معها، و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة و الهاتف الشبكي، وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

2- توافر لابأس به من مزودي الخدمة بالانترنيت:

وتشدد علي أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية،في أقل جهد وأقصر وقت واقل تكلفة ممكنة .

3- التدريب و بناء القدرات:

وهو يشمل تدريب كافة الموظفين علي طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة المعلومات اللازمة علي إدارة و توجيه " الإدارة الإلكترونية "بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهدة أو مراكز تدريب مخصصة و تابعة للحكومة، يجب أيضا نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية و طرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الطريقة السابقة [1] .

4- توافر مستوي مناسب من التمويل:

بحيث يمكن التمويل الحكومية من إجراء صيانة دورية و تدريب الكوادر و الموظفين و الحفاظ علي مستوي عال من تقديم الخدمات، و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و" الإدارة الإلكترونية " علي مستوي العالم.

[1]- المرجع نفسه، ص. 37.



5- توافر الإرادة السياسية:

يجب توافرها لكي يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولي تطبيق هذا المشروع و تعمل علي تهيئة البيئة اللازمة و المناسبة للعمل و تتولي الإشراف علي التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

6- وجود التشريعات و النصوص القانونية:

لأن وجودها يسهل عمل الإدارة الإلكترونية و يضفي عليها المشروعية و المصداقية، وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

7- توفير الأمن الإلكتروني و السرية الإلكترونية:

ويتم ذلك علي مستوي عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية و لصون الأرشيف من أي عبث والتركيز علي هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة علي الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

8- وضع خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج :

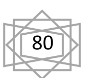
لاستخدام الإدارة الإلكترونية و إبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون و صحافة، و الحرص علي الجانب الدعائي و إقامة الندوات و المؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية .

بالإضافة إلي هذه العناصر يجب توفر بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد علي تبسيط و تسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها:

ـ توحيد أشكال المواقع الحكومية و الإدارية و توحيد طرق استخدامها و إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد [1].

---

[1]- المرجع نفسه،ص. 38.



المطلب الثالث: السلبيات والمعوقات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

أولا: إيجابيات الإدارة الإلكترونية:[1]

إن كل أسلوب أو منهج يتم تطبيقه له إيجابيات معينة، ومما لاشك فيه أن تطبق الإدارة الإلكترونية سوف يكون له أثر إيجابي يمكن تلخيصه في النقاط التالية :

1- تسريع الخدمات للعاملين.

2 - تقليل التكلفة .

3- نقل الوثائق إلكترونيا بشكل أكثر فعالية.

4 - معرفة المقصرون في العمل بأسلوب متطور.

5 - أقل عرضة للخطر .

6 - تقليل مخالفات الأنظمة و محاولة تخطيها في ظل سهولة و يسر النظام المستخدم.

7 - تقليل تأثير العلاقات الشخصية علي إنجاز الأعمال .

8 - توضيح الوثائق المطلوبة من المواطنين بطريقة سهلة وبسيطة .

9 - التخلص من البيروقراطية و الروتين في تأدية الأعمال .

10 - تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم علي المتابعة الدورية لطرق أداء العمل.

ثانيا: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يعتقد البعض أنه عندما يتم تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المشاكل والمصاعب التي تواجه الإدارة، لكن ما نلاحظه علي أرض الواقع يشير إلي أمر مختلف حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلي تدقيق مستمر و متواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات سيحتاج إلي تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بشكل أفضل مع الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، أخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة طارئة ومن السلبيات التي تظهر أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يأتي:

---

[1] ــ هيثم حمود شبلي مروان محمد النسور، **إدارة المنشآت المعاصرة**، ط.1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009)، ص.440.

1 ـ زيادة نسبة البطالة:

البطالة هي عدم توفير فرصة العمل ورغم توفير القدرة علي العمل و الرغبة فيه وقبوله مهما كان أجره، وهي عدم استخدام الأشخاص المؤهلين القادرين على العمل [1].

تعتبر زيادة معدلات البطالة من الأسباب التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لوتم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرية خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فإن ثمة مشكلة ستتعاظم مع الاعتماد علي المعلوماتية وهي البطالة.

2 ـ التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري رغم أهميته وقصوته في كثير من المجالات، و من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية "فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، كما سبق ذكره وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها و نقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق و أرشيف الإدارة المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول ،فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة،و إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات :

الفئة الأولى :هي الأفراد العاديون .

الفئة الثانية: هي الهاكرز(القراصنة).

الفئة الثالثة: هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

---

[1] -المرجع السابق، ص. 441.



فيقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تقريب الموقع أو إعاقة عمله، و إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، أما خطر الفئة الثالثة فيتعدى ذلك بكثير و يصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات و الإدارات و الأفراد والأموال.

وما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والإستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه بيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسييرها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها [1].

من المعلوم أن الدولة العربية ليست دولا رائدة في تكنولوجيا المعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العملاء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي وبما أن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية، فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض الأمن الوطني القومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عن نوع العلاقات التي بينها ....ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية و سياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق،لذلك يجب أن تشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا و على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة و دراسات معمقة و التأكد من استقلاليتها و خلوها من الأخطار الأمنية [2].

---

[1]- محمد القدوة، مرجع سابق، ص. 252.
[2]- رشيد فارس البياتي، مرجع سابق، ص.190-191.

3/ ضعف التواصل الاجتماعي:

تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال و المهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الانترنت بالمنزل أو بالعمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية، وبالتالي قلة الاحتكام مع أفراد المجتمع، حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي.

كما أن استخدام شبكات الانترنت لساعات طويلة يؤثر سلبا على صحة الفرد خاصة حاسة البصر، بالإضافة إلى أن الإدمان على استخدام الشبكات يؤدي إلى فض العزلة والانطواء على المستخدم .

كما يعهد الاستخدام المفرط للانترنت الآمن الاجتماعي في المجتمعات المحافظة من خلال تعريض هذه المجتمعات لقيم وسلوكيات المجتمعات الأخرى، مما قد يسبب تلوثا ثقافيا.

فقدان الخصوصية: يمكن التعامل الإلكتروني من معرفة خصوصيات الآخرين.

فقدان الأمان: يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان تماما في كثير من التعاملات والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان[1] .

ومع كل هذا إلا أن هناك سلبيات أخرى لابد من ذكرها، لأن مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية لن يحل جميع المشاكل المرتبطة بالفساد وعدم الكفاءة، كما أنها لن تتغلب على جميع عوائق المشاركة الجماهيرية وللإدارة الإلكترونية جوانب سلبية وعيوب من أهمها:

- سهولة اختراق الأنظمة وعدم وجود ضمانات سرية وأمن المعلومات.
- اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة الدول النامية.
- التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة البطالة بها إلى جانب شعور الموظفين بالعزلة وافتقارهم للعلاقات الإنسانية.
- ارتفاع التكلفة مع نقص الاعتمادات المالية .

---

[1]- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، مرجع سابق، ص.441-442.

- عدم قدرة قطاعات المجتمع من التعامل معها نظرا لارتفاع نسبة الأمية خاصة الأمية الإلكترونية منها:

- عدم وجود علاقة بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة من شأن ذلك أن يلغي التنظيم غير الرسمي داخل الإدارة الإلكترونية [1].

- التكامل الداخلي يخلق خرق الحماية، لأن معظم البيانات التكنولوجية في العصر الحالي مترابطة ومتداخلة عالميا،فلا يوجد حدود يمكن حمايتها، وليس لها موقع جغرافي محدد كذلك، هذا يعني أن المواقع يمكن أن تهاجم من أي مكان في العالم، فإذا تمت مهاجمة إحدى الشبكات فسوف تسقط الشبكات الأخرى بسبب ترابطه الداخلي.

- تبدل الوثائق إلكترونيا يحتوي على عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أي نزاع قانوني، وكذلك مسألة التوقيع الإلكتروني الذي يعتبر بأنه بيانات في شكل إلكتروني الذي يعتبر بأنه بيانات في شكل إلكتروني مدرجة في رسالة بيانات أو مضافة إليها أو مرتبطة بها منطقيا ويجوز أن تستخدم لتعيين خوية الموقع بالنسبة إلى رسالة بيانات ولبيان موافقة الموقع على المعلومات الواردة فيها.

ثالثا: عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة التحول إلى نمط "الإدارة الإلكترونية "لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الإستراتجية بسهولة وسلامة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسئولين عن طريق وضع وتنفيذ مشروع "الإدارة الإلكترونية" التمتع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطة عمل وتنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق الإدارة الإلكترونية :

---

[1]- رضوان رأفت ، **عالم التجارة الإلكترونية ،بحوث و دراسات**، ع. 384، (القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999) ،ص. 17،18.

- التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية [1].
- عدم توافر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية"لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب، والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ "الإدارة الإلكترونية"

رابعا:الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والذي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن لما من شأنه أن يعيق إستراتيجية "الإدارة الإلكترونية"

- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية للمعلومات الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العمليات مكلفة ماديا.
- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود في الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية[2].
- معضلة الفجوة الرقمية التي تواجه الدول خاصة الدول النامية فهي تعد عائقا كبيرا من عدة أوجه أهمها: ضعف قدرة المنظمات على إدخال التقنيات إلى العمل الإداري وضعف القدرة على التعامل معها تبعا لذلك [3].
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة و تشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.

---

[1]- فارس كريم، مرجع سابق، ص. 48.

[2]- رشيد فارس البياتي، مرجع سابق، ص. 192.

[3] عبد السلام هابس السويفان،**إدارة رفق الأمن بالوسائل الإلكترونية**(الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر،2012)، ص.110.

- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.

يمكن للإدارة الإلكترونية الحد من هذه المخاطر بصورة أو بأخرى لأن سر نجاح وفرص الإدارة الإلكترونية تكمن في تحدي هذه المخاطر تلعب غير الظاهرة، و إدارة المخاطر تلعب دورا مهما و كبيرا في نجاح الإدارة الإلكترونية بكفاءة و فعالية.

المبحث الثاني:مشروع الجزائر الإلكترونية 2013.

يعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية من المشاريع الكبرى، التي أعدّتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، بداية من العام 2009، وذلك في إطار تشاورات شملت مؤسّسات وإدارات عمومية إضافة إلى متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، كما شملت الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية، التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ويهدف المشروع أساسًا إلى عصرنة الإدارة العمومية، وتقريبها من المواطن والعمل على إدخال التكنولوجيات الحديثة في كل مؤسّسات الدولة، وتنحصر أهدافه في 13 محورًا رئيسيًا سطّرت على مدى خمس سنوات.

باشرت بلدان كثيرة سياسات عمومية لإدخال الرّقمنة إلى جميع الميادين الاقتصادية منها والطبية والاجتماعية والإدارية، وتعتبر التجربة الكندية والكورية التجربة الرّائدة في هذا المجال، ومشروع الجزائر الإلكترونية يندرج ضمن هذه الرّؤية الرّامية إلى بروز مجتمع المعرفة ومحاولة تقليص الفجوة الرّقمية وعصرنة الإدارة الجزائرية.

المطلب الأول:تعريف مشروع الجزائر الإلكترونية.

أولا: التعريف بمشروع الجزائر الإلكترونية 2013:

يندرج مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ضمن المبادرات، والمشاريع التنموية التي تتبناها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ليندرج في إطار بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري، والذي يرمي إلى إحلال نظام إلكتروني متطور شامل، وتعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة من خلال ترقية نظام المعلوماتية في قطاعات الاتصالات، والبنوك، والإدارة العمومية، وقطاعات التربية والتعليم ما يجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وأبسط للمواطنين من خلال إتاحة خدماتها على شبكة الإنترنت لفائدة المواطنين، والشركات والإدارات، فتصبح وسيلة اتصال تفاعلية ما بين الحكومة والمجتمع المدن.

ثانيا: محاور الجزائر الإلكترونية 2013:[1]

وتتمحور خطة العمل هذه حول ثلاثة عشر محورا رئيسيا، حيث تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور مع تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس من 2008 إلى 2013، من بين هذه المحاور:

- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- دفع تطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.
- تطوير الكفاءات البشرية، من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني، مع أخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة.
- آليات التقييم والمتابعة، من خلال مواكبة كل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية".
- الموارد المالية، حيث يستلزم تنفيذ البرامج أموال طائلة تقدر بحوالي أربعة مليار دولار، لذلك لابد من الاستغلال لكل مصادر التمويل.

1- غزال،عادل، **"مشاريع الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية 2013**.- Cybrarians Journal.- ع 34، مارس 2014 ،
موقع ويب اطلع يوم :2014/05/02. على الساعة :09:25
http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&id=663:ghazal&Itemid=97

ثالثا: أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

إن الهدف الأساسي من مشروع الجزائر الإلكترونية وبالأخص مشروع الحكومة الإلكترونية هو:[1].

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وأن تكون متاحة للجميع، وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي تسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق أومعلومات.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا والمساهمة كذلك في تجسيد على أرض الواقع مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة كذلك تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
- حماية مجتمعنا وبلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير وتقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

رابعا: برنامج عمل تنفيذ مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية 2013:

يتأتى برنامج الحكومة الالكترونية ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبنها حكومة الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ويتمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية في:[2]

1- بلعربي، عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمة، مغبر فاطمة الزهراء، **تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر**، موقع ويب اطلع عليه يوم:2014/05/02 على الساعة :11:40

http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/06/-

A1.pdf

2- المرجع نفسه.

1/ برنامج تطوير التشريعات:

والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الالكترونية وتطوير التشريعات.

2/ برنامج تطوير البنية المالية:

يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.

3/ برنامج التطوير الإداري والتنفيذي:

والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الالكترونية

5/ برنامج التطوير الفني:

يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

6/ برنامج تنمية الكوادر البشرية:

من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الالكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الالكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.

7/ برنامج الإعلام والتوعية:

يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

ستكون الجزائر على موعد انطلاق العمل ببطاقة التعريف البيوميترية، وهو ما يشكل خطوة هامة في عصرنة و رقمنة الإدارة العمومية وجعلها مسايرة للعصر، وكذلك تحديث مصالح الحالة المدنية عبر الـ1541 بلدية عبر نظام الإعلام الآلي .

* إعداد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و جواز السفر الإلكتروني والبيومتري.
في إطار الإصلاحات الهيكلية الكبرى التي تمس هياكل و مهام الدولة واقتصاد البلد والتي أطلقها فخامة رئيس الجمهورية السيد "عبد العزيز بوتفليقة"، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن.
هذا النظام الذي سيشكل العمود الفقري لمسار عصرنة مجتمعنا يرتكز على محورين أساسيين و هما:
إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية.
ـ إطلاق جواز السفر الإلكتروني والبيومتري[1].

إن هذه الاختيارات الأساسية المتخذة من طرف السلطات العمومية لها غايات رئيسية تتمثل من جهة، في تحسين فعالية تدخل الدولة سواء فيما يتعلق بالتكفل بانشغالات المواطنين أو وضع قيد العمل السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية و الاقتصادية أو أخيرا، من أجل مواجهة وضعيات أزمات.

ومن جهة أخرى، تهدف هذه العملية الخاصة بعصرنة وثائق الهوية والسفر، إلى تنمية و بصفة متواصلة لسياسات تبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية وكذا مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد.

تهدف هذه الاختيارات، إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا والمساهمة كذلك في تجسيد، على أرض الواقع، لمبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وكذا تحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

1- موقع ويب اطلع عليه يوم 2014/05/10 على الساعة: 16:05. batnauniv.mountad.biz/t3/38-Topic

ولمواجهة تحديات العولمة المتسارعة، حددت وزارة الداخلية والجماعات المحلية كذلك كهدف من خلال هذه العملية، حماية مجتمعنا و بلادنا ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل غالبا تزوير و تقليد وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.

ستكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية (CNIBe) وثيقة مؤمنة تماما و ذات شكل أكثر مرونة طبقا لآخر الفتوحات التكنولوجية في العالم حيث تحتوي بالأخص على شريحة إلكترونية وصورة رقمية.

هذه الوثيقة الرسمية والمؤمنة ستضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية وهذا بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيني مع القطاعات الأخرى.

سيكون للإدارة، على المدى المنظور، إمكانية إدخال خدمات إلكترونية على الشبكة لفائدة المواطنات و المواطنين الجزائريين وبالأخص على مستوى الجماعات المحلية. فيما يتعلق بجواز السفر الإلكتروني والبيومتري، هو عبارة عن وثيقة هوية وسفر مؤمنة، قابلة للقراءة آليا وتحتوي بصفة خاصة على صورة رقمية وشريحة إلكترونية. سيكون جواز السفر الإلكتروني مطابقا للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية لطيران المدني (OACI).

تجدر الإشارة إلى أن بلادنا قد دخلت في المسعى العالمي لعصرنة وثائق السفر والذي أصبح لا مناص منه بسبب الانشغال المزدوج لتأمين تنقل المسافرين العابر الحدود بواسطة التعرف الموثوق وكذا لضمان سيولة أكثر لتنقل المسافرين وبالأخص عن طريق الجو أو البحر.

في واقع الأمر، تمنح الوثيقة المؤمنة ضمانات لأمن تنقل المسافرين على مستوى الموانئ، المطارات والمراكز الحدودية البرية وسيولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين إضافة إلى التعرف الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية والبيومترية.

لقد حددت المنظمة الدولية للطيران المدني تاريخ الأول من أبريل 2010 كآخر استحقاق لإطلاق جواز السفر الإلكتروني والبيومتري لمجموع أعضائها وكذا أفق 2015 كاستحقاق للسحب النهائي لسريان جواز السفر غير الإلكتروني وغير البيومتري عبر العالم، كما وضعت المنظمة الدولية للطيران المدني ترتيبات أخرى مثل جواز السفر أحادي الشخص حتى بالنسبة للأطفال القصر.

خامسا: البطاقة الإلكترونية وجواز السفر الإلكتروني [1]

إن من المهم الإشارة إلى أن هذه العملية ذات البعد الهام والتي باشرت بها وزارة الداخلية والجماعات المحلية تسهر على احترام استحقاقات المنظمة الدولية للطيران المدني حيث تم التكفل بالانشغال المتعلق بالربط البيني لوثائق الهوية على المستوى الوطني و بالنسبة لوثائق السفر على المستوى الدولي.

في الواقع، يتعلق الأمر بإجراءات مراقبة صارمة للوثائق المكونة للملف، إدخال المعطيات الألف بائية الرقمية وكذا إدخال المعطيات البيومترية لمقدم الطلب وذلك من طرف محطات الرقمنة الحية (LIVE SCAN) على مستوى الدوائر والمقاطعات الإدارية[2].

المطلب الثاني:البلدية الإلكترونية:

في عالم تتسارع فيه الأحداث و تغلغل فيه التكنولوجيا في جميع مفاصل الحياة و لم يعد بإمكان البلديات الوقوف موقف المتفرج على التطورات الإدارية والمعلوماتية الحاصلة من حولها، حيث بدأ المواطن بجميع طبقاته يعي الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات و كيفية توظيفها من أجل تحديث العمل العام.

1- موقع ويب اطلع عليه يوم 2014/05/08 على الساعة :11:00. 30 dz.justgoo.com.

2- موقع ويب اطلع عليه يوم 2014/05/06.

http://www.premier-ministre.gov.dz/arabe/media/PDF/Dossier/Telecom/EAlgerie.pdf[/ur

أولا:عملية تحديث البلديات:

تمثل البلديات في معظم دول العالم السلطة المحلية المسئولة عن تنظيم وإدارة الأعمال وشؤون الناس في المنطقة الجغرافية الواقعة في حدودها العقارية، وتشمل عملية التنظيم المحلية موضوعات الترخيص البلدي لمؤسسات الأعمال والشركات وتسجيلها و متابعتها إلى جانب تحصيل الضرائب منها،خدمات الصرف الصحي والمياه، خدمات الحدائق والمنتزهات والبيئة، خدمة المباني والسكان،خدمات المواطنين والشكاوي وغيرها من الخدمات الهادفة إلى تأمين مجتمع سليم وصحي من النواحي.

ومن أجل الوصول إلى نموذج بلدي إلكتروني فعال وناجح ينبغي العمل على تحديث مجموعة من الإجراءات الداخلية، وذلك عبر تطبيق الممارسات الممتازة عالميا في العمل البلدي [1].

ثانيا:الممارسات الممتازة المعتمدة عالميا في تحديث البلديات:

1/الفاعلية الداخلية للبلديات:

لا تستطيع البلديات أن تقدم خدمة ممتازة للمواطنين و مؤسسات الأعمال إذا كانت وظائفها الإدارية الداخلية لا تعمل بشكل سليم، لذلك يتم العمل على دراسة الإجراءات الداخلية و محاولة تبسيطها بشكل لا يتعارض مع مفاهيم الرقابة والمسؤولية.

2/تطوير الهيكليات:

تمارس معظم البلديات أعمالها عبر مجموعة من الأقسام الداخلية التي يتم تصميم هيكلتها الإدارية وفق لمتطلبات وإمكانيات القرن الماضي، وبما أن النقلة النوعية في مجال تقديم الخدمة البلدية يجب أن توازيها نقلة متناسبة على مستوى الهيكلة الإدارية فمن الضروري تطوير الجسم التنظيمي والهيكلي للبلديات في هذا المجال[2].

1- www.selmani2012.blogspot.com موقع ويب اطلع عليه يوم 2014/05/04

2- شهرزاد طاهر، مرجع سابق، ص. 130.

3/الخدمات البلدية الإلكترونية:

من أجل تخفيف العبء على المواطن والمؤسسات يتم العمل على دراسة إطار عمل خدماتي إلكتروني للبلديات المحلية وذلك من أجل تقديم الخدمات البلدية عبر الأنترنت وجباية الرسوم و الضرائب إلكترونيا و ذلك عن طريق التعاون مع البنوك المحلية، وعلى صعيد آخر ينبغي العمل على تطوير خدمة علاقات المواطنين من أجل متابعة شكاويهم و تلبية حاجاتهم إلكترونيا.

ونظرا لأهمية أنظمة المعلومات الجغرافية في العمل البلدي، فإنه من الممكن أن تقوم البلديات المحلية أو إتحادات البلديات بإنشاء مركز خاص يعتني بتكنولوجيا المعلومات الجغرافية و إدخال الخرائط والأمكنة السياحية والعامة ومرافق الخدمات إلى تلك الخرائط الرقمية من أجل تمكين فرق العمل البلدي من الوصول بسرعة إلى أماكن العطل و ورش العمل وإدارة مسائل البيئة.

شرعت البلديات في تجهيز مصالحها بغرض تسليم شهادات الميلاد خاصة جواز السفر و هي التي تحمل رقم 12 حيث سيتم استعمال نوعية جديدة من الورق ويوقع على الوثيقة رئيس البلدية لا غير، وستكون الوثيقة الجديدة غير قابلة للتزوير بعد أن يتم تعليمها بطابع خاص مثلما يتم التعامل حاليا بالنسبة للأوراق النقدية، في حين ستتم المطالبة بتحديد شاهد على صحة البيانات المقدمة من طرف الطالب وهو الذي سيكون مسؤولا أمام العدالة[1].

ويوضح الجدول التالي بعض الأنظمة الداخلية والخدمات الإلكترونية التي يمكن أن تعتمدها البلديات وإتحاداتها[2].

1- موقع ويب أطلع عليه يوم 2014/05/12. على الساعة : 15:10 www.el-massa.com

2- شهرزاد طاهر، مرجع سابق، ص .131.

الخدمات الإلكترونية (خدمة المواطن و المؤسسات)	الأنظمة الداخلية (تحديث الإدارة)
- الإستعلام عن النشاطات و الفعاليات المحلية. - الاستعلام عن الأطباء و المراكز الصحية في المنطقة. - طلب ترخيص ترميم منزل أو مؤسسة أو إنشاء أبنية و متابعة المعاملة إلكترونيا إلى جانب طلب ترخيص للإعلانات. - أخبار البلدية و حملات التوعية الإلكترونية حول التدخين، الأمراض المزمنة و الشاسعة و الوقاية المحلية. - تحميل نماذج البلدية و الإجراءات الخاصة بها. - الاستعلام إلكترونيا عن خدمات المكتبات.	- أنظمة المعلومات الجغرافية. - أنظمة إدارة الأراضي و العقارات. - أنظمة المختبرات الصحية و الرقابة الغذائية. - أنظمة إدارة شؤون البلدية الإدارية(سواء مالية أو موارد بشرية أو المخزون...إلخ) - أنظمة المخالفات و متابعة شكاوي المواطنين. - أنظمة الصرف الصحي و الري و إدارة الطرق.

إن تحديث البلديات سيساهم بشكل كبير في خدمة المواطن و تقليص المسافة بينه وبين الإدارة العامة،كما يساعد على إضفاء الكثير من الشفافية على الخدمات العامة والتي سوف تكون متاحة مباشرة للمواطن والمؤسسات من دون تدخل الوسطاء و الواسطات.

ومن خلال هذا يعتبر الإنسان هو أساس التنمية و الازدهار والتطور الذي يمكن أن تشهده الدولة وهو بالتالي يستحق أن ينعم بخدمات بلدية حديثة ومميزة وسهلة الوصول[1].

[1]- المرجع نفسه، ص .131 .



أكد خبراء في صنع وتسيير البطاقات الإلكترونية، أن نجاح مشروع بطاقة التعريف الوطنية البيومترية في الجزائر مرتبط بمدى فعالية الإدارة العمومية البيروقراطية في جمع المعطيات خصوصا ما يتعلق بالحالة المدنية للمواطنين، وهو أمر صعب التحقيق حتى وإن توفرت التكنولوجيات الحديثة المساهمة في إنجاح المشروع وبعثه بشكل سريع مثل ما هو عليه الحال في دول متقدمة.

وتتمثل الإشكالية حسب مسؤول بشركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك، "ساتيم"، في مدى تعامل الإدارة العمومية مع الجانب الإجرائي للمشروع والمتمثل في جمع المعطيات الخاصة بهوية الملايين من المواطنين المطالبين بالحصول الإجباري على بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، وتسجيل تلك المعطيات في قاعدة معلومات مركزية تكون تحت وصاية وزارة الداخلية، فإلزامية حصول كل مواطن على البطاقة بعد بلوغه سن الـ15 ستجعل الإدارة أمام تحد صعب التحقيق في الجزائر كون الإلزامية ذاتها ستفتح الباب لتوفير عدد أكبر من البطاقات عما هو عليه الحال في الوقت الراهن بخصوص بطاقات التعريف الوطنية الخضراء(1).

وعلى ضوء مشروع القانون الخاص بإنشاء البطاقة الجديدة، فإن هذه الأخيرة ستسمح بتعويض وثائق شهادات الجنسية والميلاد والإقامة، أي كل ما يتعلق بالحالة المدنية.

وأضاف المتحدث أنه قبل الاعتماد على الوسائل التكنولوجية التي تمكّن البطاقة من تعويض وثائق الحالة المدنية، فإن القائمين على المشروع ينتظرهم عمل شاق يحتاج إلى مرافقة موظفي الإدارات المحلية، علاوة على وجوب تجاوز الوضع الفوضوي لبعض الإدارات ومصالح الحالة المدنية بالبلديات، مع تعدد الحالات المدنية للمواطنين، من باب أن أنواع شهادات الميلاد لوحدها متعددة.. وهو ما جعل ربط مصالح الحالة المدنية في البلديات بشبكة الإعلام الآلي يتأخر إلى غاية اليوم، حسب ما ذهب إليه نفس المصدر.

1- موقع www.Shababadrar.net/vb/threads/601 ويب اطلع عليه يوم 2014/05/12 على الساعة: 14:20.

ومن الناحية التكنولوجية، فقد أكد خبير باتصالات الجزائر إمكانية تحقيق ما جاء في مشروع قانون إنشاء البطاقة الجديدة، كون هذه الأخيرة مزودة بشريحة إلكترونية يمكنها أن تجمع معلومات متعددة ومتنوعة، ما يفتح الباب لاستعمال متعدد لها.. لكن ذلك مربوط بمدى نجاح عملية تجهيز الهيئات العمومية المكلفة بتسيير البطاقة ومراقبة معطياتها المجمعة في قاعدة معلومات.

وما دام أن مصالح الأمن الوطني ستستعمل قارئا إلكترونيا للبطاقة، فإن إمكانية الكشف عن كل المعطيات المسجلة في الشريحة الإلكترونية بالبطاقة مضمونة، وهو ما يفتح المجال، حسب الخبير ذاته، لإمكانية التعرّف مثلا إن كان لحامل بطاقة التعريف رخصة سياقة أم لا. كما يمكن شطب هذه الوظيفة من البطاقة إن كان صاحبها قد ارتكب مخالفة تستدعي سحب رخصة السياقة حسب ما قدر نفس المصدر.

المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبلدية (عملية استخراج شهادة الميلاد رقم 12).

أولا:الشروع في عملية استخراج شهادة الميلاد الخاصة رقم "12".

شرعت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية، في تجسيد مشروع البطاقة الوطنية للحالة المدنية، تماشيا مع حرص الدولة على تحديث منظومتها الإدارية، بما يضمن الحد من معاناة المواطن وتنقلاته إلى مسقط رأسه من أجل استخراج وثائق هويته،في الوقت الذي سجلت فيه عملية نسخ كافة سجلات الحالة المدنية على مستوى 48 ولاية، تقدما ملحوظا فاق نسبة 60 بالمئة من مجمل 70 ألف سجل للحالة المدنية (1).

تمثل المستخرج الخاص من عقود و المهد للحصول على جواز السفر (البيومتري) في مطبوع مصمم على ورق خاص ذو لون أخضر فاتح، مؤمن حسب التقنيات الائتمانية ويتضمن رقم تسلسلي مطبوع في أسفل الصفحة و في العمق أي وسط الورقة و يوجد فيه ختم الدولة مرتين أما على الطرف يوجد خطوط فضية .

1- موقع ويب أطلع عليه يوم 2014/05/12، على الساعة: 14:32. online.comwww.echorouk

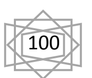
- يجب أن يثبت طلب الحصول على المستخرج الخاص من عقود الميلاد رقم"12"على :
- جواز السفر منتهي الصلاحية.
- جواز السفر الذي تنتهي صلاحياته قبل ستة أشهر.
- جواز السفر الذي يحتوي على عدد قليل من الصفحات البيضاء أقل من عشر صفحات
- تصريح شرفي بالنسبة للمتقدمين بطلب للمرة الأولى.
- التصريح بالضياع أو بالسرقة.

ثانيا: عملية الاستخراج [1]:

تستخرج الشهادة بالإطلاع على سجل الولادات ثم يتم نسخ المعلومات على المطبوع رقم 12 وذلك عن طريق عون إدارة وتستغرق العملية 10دقائق، ثم القيام بحجز المعلومات على الحاسوب واستخراج شهادة الميلاد في ظرف دقيقة واحدة على الأكثر دون الحاجة إلى الإطلاع على السجل، حيث تم مسح السجلات (scénarisation) وادماجها في قاعدة المعلومات الخاصة بالمواطن وإعطائه رقم تعريف وطني يميزه عن باقي الأشخاص

ويعرفه داخل قاعدة المعلومات الكلية (la base de donnée globale) التي تحوي على المعلومات الخاصة بكل فرد جزائري وستكون قاعدة الإدارة الإلكترونية ناجحة مستقبلا حيث يكفي إدخال الرقم التعريفي للمواطن من أجل الحصول على جل المعلومات الخاصة به دون إرغامه على جمع ملفات عديدة ترهق كاهله.

[1]- شهرزاد طاهر، مرجع سابق، ص. 127.



خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض أهم المراحل التي يتم المرور بها لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، فنجد أن الجزائر تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا من خلال البدء بالمعاملات الخاصة بشهادة الميلاد رقم 12(S12)، وذلك من أجل تفادي كثرة استعمال السجلات والإطلاع عليها عشرات المرات وهذا ما يؤدي إلى إرهاق مستمر للموظف والمواطن على السواء، فالإدارة الإلكترونية تسهل عملية الحصول على المعلومات من خلال تواجدها على الحاسوب والرقم التعريفي للأشخاص، بحيث يستطيع المواطن استخراج شهادة الميلاد أو أي وثيقة أخرى في مدة قصيرة دون الحاجة إلى الإطلاع على السجل وبالتالي نصل إلى قاعدة محلية متطورة فعالة ومسايرة للتطور التكنولوجي، وهي متمثلة في البلدية الإلكترونية لأنها أساس راحة المواطنين والسهر على تلبية رغباتهم المختلفة، إلا أنه بالرغم من أننا على مشارف 2015 لكن لا زالت الإدارة الجزائرية تواجه تحديات كبيرة تعرقل مسارها التنموي وتنافسها لاحتلال المراتب الأولى عالميا، بحيث لم يتم التجسيد الكلي لمشروع الجزائر الإلكترونية إذ أنه لا زال في البدايات الأولى من تطبيقه.

خاتمـــــــــــــة

إن موجة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت وبشكل كبير في إحداث تغيير في حياة الشعوب، وبهذا تمت مواجهة بعض التحديات التي كانت تعاني منها الإدارات في هذه الدول التي تبنت نظام الإدارة الإلكترونية، وهذا كله مرده إلى التطور التقني في عصر المعلومات، لذا أصبحت الإدارة الإلكترونية عنوانا للتقدم الإداري ومؤشرا للتنمية والتطور والرفاهية الإنسانية .

نقول أن الإدارة الإلكترونية هي القدرة على القيام بتقديم الخدمات للمواطنين عن طريق استعمالها للتقنيات الحديثة والمتطورة وكل هذا من أجل تخفيف العبء على الإدارة وتسهيل المهام المنوطة بها، لذا نجد أن الإدارة الإلكترونية في نمطها الحالي لم تصل بعد إلى صيغة المنظومة الكاملة وهي مازالت تفتقر إلى التطوير الكبير في كثير من جوانبها، كونها ليست فقط تحويل نظام الخدمة والعمل إلى نظام إلكتروني، بل هي منظومة معقدة ومتشابكة وتحتاج لدراسات معمقة وواعية لكافة عناصرها قبل عملية التحول الكامل لأتمتة جميع الخدمات.

إن تطوير الإدارة المحلية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، و إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت إحدى محددات النجاح لدى أي مؤسسة لذلك فرض التقدم التقني والعلمي والمطالبة المستمرة برفع مستوى الأداء كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

لذا فإن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية قد تم بشكل مرحلي لضمان فرص أكبر للنجاح و التعرف على المشاكل و معالجتها بكفاءة و فعالية و بناءا على الخبرة الكامنة إلا أن التكنولوجية الجديدة والمعاصرة تحمل في طياتها مخاطر متعددة، لذلك فإن ظاهرة الإدارة الإلكترونية تحمل في داخلها من المخاطر ما يدعو إلى وضع أساليب للحد منها، وتفاديا لفشل الإدارة الإلكترونية فإنه ينبغي على القائمين بالمشروع دراسة الإيجابيات والسلبيات الناجمة عن طريق الإدارة الإلكترونية.

إذ لا يمكن للإدارة الإلكترونية فور تطبيقها تحقيق الشفافية الإدارية والقضاء على كل أنواع التخلف والفساد الإداري، وإنما هي أداة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا، وذلك بهدف جعل الإدارات الحكومية تحظى بثقة المتعاملين معها وتنال رضاهم عن أدائها.

ومن هنا نخلص إلى بعض النتائج:

- تقديم الخدمات وفق برامج منظمة سلفا، فالمواطن يستطيع الحصول على الخدمات في أي وقت خلال 24 ساعة يوميا دون تدخل من جانب المواطنين.

- الشفافية في المعاملات دون التحيز بين المنتفعين بالخدمات العامة عن طريق إتباع الإجراءات محددة منصوص عليها في نظام الإدارة الإلكترونية.

- مشاركة المواطن في معالجة السلبيات عن طريق تيسير استطلاع رأي المواطنين في شؤون الإدارة الإلكترونية.

- التقليل من المشاكل الإدارية والتنظيمية، والاجتماعية التي تساعد على الرشوة والهدايا.

- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها .

- نقل الوثائق اليكترونيا بشكل أكثر فعالية.

- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء.

ولذا فإننا نقدم التوصيات التالية:

- محاولة مواكبة التكنولوجيات الحديثة والتحول معها خطوة بخطوة.

- توفير الدعم المالي والمادي المقدم لمراكز تكنولوجيا المعلومات وهذا نظرا لأهميتها في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، مع العلم أن عملية التحول تتم وفق مراحل وتستغرق مدة ولا تأتي فجأة فالمشاريع السريعة والغير معدة مسبقا غالبا ما تكون فاشلة.

- ضرورة وضع استراتيجيات واضحة ومرسومة المعالم من طرف الحكومات المقبلة على إنشاء مشاريع الحكومة الإلكترونية.

- استغلال التقنيات الحديثة في عملية التغيير على مستوى الأجهزة المحلية وهذا من أجل تقديم الخدمات للمواطنين على أحسن وجه.

- يجب تكوين عدد من التقنيين وعمال الإدارة للتعامل مع الوسائل الإلكترونية.

- ضرورة التوعية الثقافية المستمرة للمواطنين بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- الحرص على التعليم التدريب الإلكتروني عن بعد وهو ما يمثل أحد سمات العصر الحديث، وكذا التطوير المستمر للمورد البشري المشرف على مشروع الإدارة الإلكترونية، وهذا بتكوينه في مجال الإعلام الآلي حتى يكون بمقداره التعامل مع مخرجات الحكومة الإلكترونية.

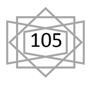
- الاستغلال الأمثل والعقلاني لأدوات ووسائل ICT المتوفرة على مستوى الجماعات المحلية.

- أن تقوم الإدارة الجزائرية بتوفير خدمة الانترنت على مستوى إداراتها المحلية.

- تشجيع العاملين بالإدارات وتحفيزهم وتوعيتهم بضرورة حسن استعمال الوسائل الحديثة وكذا بإزالة المخاوف من غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية.

- إجراء دراسات حول التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية على مستوى الأجهزة المحلية.

- بث الثقة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف من تطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث أن طبيعة الإدارة الإلكترونية هي قتل بيروقراطية الأداء والتحول نحو شفافية الأداء.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ/الكتب بالعربية:

1) أحمد محمد سمير، **الإدارة الإلكترونية**، ط.1 (الأردن ،عمان:دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة 2009).

2) أكرمان سوزان روز، **الفساد والحكم الأسباب،العواقب والإصلاح** (عمان:الأهلية للنشر والتوزيع،2003).

3) بدير جمال يوسف،**اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، ط.1 (الأردن:عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،2009).

4) بدير يوسف جمال، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات** (عمان:دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،2009).

5) البشري محمد الأمين، **الفساد والجريمة المنظمة** (الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007).

6) بعلي محمد الصغير، **القانون الإداري:التنظيم الإداري** (عنابة: دار العلوم للنشروالتوزيع، 2002) .

7) بعلي محمد الصغير، **دروس في المؤسسات الإدارية** (عنابة :منشورات جامعة باجي مختار، د .س.ن).

8) بعلي محمد الصغير، **قانون الإدارة المحلية الجزائرية**(عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع،2004).

9) بوضياف عمار، **التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق**، ط.1 (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2010).

10) بوضياف عمار،**الوجيز في القانون الإداري**، ط.2 (الجزائر:منشورات دحلب حسين داي، د.س.ن).

11) البياتي رشيد فارس، **الفساد المالي والإداري في المؤسسات الإنتاجية والخدمية: معالجة نظرية وتطبيقية بطريقة الأنظمة التكاملية**، ط.1 (عمان:دار إية للنشر والتوزيع،2009).

12) السلمي علي، **خواطر في الإدارة المعاصرة** (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،2001).
13) حسين فريحة،**شرح القانون الإداري دراسة مقارنة** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2009).
14) حفظي إحسان، **علم اجتماع التنمية** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2008).
15) حمدي هاشم، **الإصلاح الإداري**، ط.1(الأردن ،عمان:دار الراية للنشر والتوزيع،2011).
16) الخفاجي نعمة عباس، صلاح الدين الهيتي، **تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر** (الأردن،عمان: دار اليازورت العلمية للنشر والتوزيع،2009).
17) زويلف مهدي حسن، اللوزي سليمان أحمد،**التنمية الإدارية والدول النامية** ط.1(عمان:دارمجدلاوي،1993) .
18) السالمي علاء عبد الرزاق،**الإدارة الإلكترونية**(الأردن،عمان:داروائل للنشر و التوزيع، 2006).
19) السويفان عبد السلام هابس، **إدارة رفق الأمن بالوسائل الإلكترونية**(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر،2012).
20) شبلي هيثم حمود، النسور مروان محمد، **إدارة المنشآت المعاصرة**،ط.1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009).
21) شنطاوي خطار،**الإدارة المحلية**، ط.1 (عمان: دار وائل للطباعة والنشر،2002).
22)الشيخلي عبد الرزاق، **الإدارة المحلية ،دراسة مقارنة** ، ط.1 (الأردن ،عمان:دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001).
23) الصروخ مليكة، **القانون الإداري دراسةمقارنة**، ط. 7 (المغرب: الدار البيضاء، مطبعة النجاح الجديدة،2010).
24) الصغير رحيمة، **العقد الإلكتروني** (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2007).

25) الصقال أحمد هاشم، **ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزء من ثقافة المجتمع**، 2010.

26) الطاهرعلاء فرج، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق** (عمان :دار الراية،2009).

27) عبد المنعم سليمان، **مسؤولية المصرف الجنائية عن الأموال الغير نظيفة** (دارالجامعة الجديد للنشر، ب.س.ن) .

28) عشي علاء الدين، **شرح قانون البلدية القانون رقم 11-10،المؤرخ في 22جوان 2011 المتعلق بالبلدية** (عين مليلة:دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).

29) عصام عبد الفتاح مطر، **الفساد الإداري** (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2011).

30) عصفور محمد شاكر، **أصول التنظيم والأساليب**، ط.3 (قطر:معهد التنمية الإدارية،2005-1426).

31) العيسى لؤي أديب سليمان، **الفساد الإداري والبطالة**،ط .1(الأردن:أربد، دار الكندي للنشر والتوزيع،2009).

32) غالب ياسين سعد ، **الإدارة الإلكترونية وآفاقها تطبيقاتها العربية** (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005).

33) غالب ياسين سعد،**الإدارة الإلكترونية**(عمان:دارالیازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010).

34) غسان قاسم داود اللامي،أميرة شكرولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال"الاستخدامات والتطبيقات"**،ط.1(عمان:مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010).

35) القبيلات أحمد حمدي القبيلات،**القانون الإداري**،ط.1(الأردن:عمان،داروائل للنشر والتوزيع،2008).

36) القدوة محمد، **الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة**،ط.1 (عمان: دارأسامة للنشروالتوزيع،2010).

37) القيسي محي الدين، **القانون الإداري العام**، ط.1(لبنان: بيروت، منشورات حلبي الحقوقية،2007).

38) ماروك عبد الكريم، **الميسر في قانون البلدية الجزائري**،ط.1 (الجزائر:الوسام العربي للنشر والتوزيع،2013).

39) المبيضين صفوان وآخرون، **المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية**، د.ط (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2011).

40) محمد محمود مصطفى، **الرقابة الإدارية** (عمان:دار البداية ناشرون وموزعون،1433/2012).

41) معابرة محمود محمد، **الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية** (الأردن: دارالثقافة للنشر والتوزيع، 2001).

42) منور موسى عبد الله، وآخرون، **الإدارة الإلكترونية للمكاتب**،ط.1(الأردن، عمان: زمزم ناشرون وموزعون،2010).

43) نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات** (المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر، د.س. ن).

44) الوهاب محمد، **البيروقراطية في الإدارة المحلية** (الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر، 2004).

ب/ باللغة الأجنبية:

1/ Electronic Government can be Defined as Government use of Information Communication Technologies to offer Citizens and Businesses the pportunity to Interact and Conduct Business with Government by Using Different.-

2/Abramorici les jeux dipen dieu de la corruption ,le monde diplomatique n56 ; novembre 2000 .

القوانين:

1) قانون البلدية رقم 11-10 الصادر في الجريدة الرسمية ،ع:37، بتاريخ 03 يوليو 2011 الموافق لأول شعبان 1432هـ).
2) قانون البلدية رقم 90-08 الصادر في الجريدة الرسمية ،ع:15، بتاريخ 07 أفريل1990 الموافق ل12 رمضان 1410هـ).
3) قانون الولاية، رقم 12-07 الصادر في الجريدة الرسمية ،ع:42، بتاريخ 29أفريل 2012الموافق ل 07 ربيع الثاني1433هـ).
4) قانون الولاية، رقم 90- 09 الصادر في الجريدة الرسمية ،ع:15، بتاريخ 07أفريل 1990الموافق ل 12رمضان 1410هـ).

المجلات:

1) رضوان رأفت، **عالم التجارة الإلكترونية، بحوث و دراسات**،ع. 38، (القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999).
2) عبد الفضيل محمد، **مفهوم الفساد و معاييره**، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية،ع.309، نوفمبر، 2004.
3) عوجان عرفات، **الحكومة الإلكترونية: شروط النجاح**، مجلة الحاسوب، ع.47، 2000.
4) عولمي بسمة، **تشخيص نظام الإدارة المحلية في الجزائر" في اقتصاديات الجزائر شمال إفريقيا"**،ع :4، (الجزائر،عنابة:جامعة باجي مختار،دون.سنة.نشر).
5) مسلول محمد مازن، **قضايا الفساد و مؤثراته المختلفة**، النبأ، ع.80، كانون الثاني 2006.

الرسائل و المذكرات:

1) بن مرسلي رافيق، **"الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر2001– 2011"**، (تيزي وزو: مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، جامعة مولود معمري، 2011).

2) بوكعباش نوال، **الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر**، (الجزائر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة ،2011).

3) شبوب نصيرة ، **الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر** : "دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي"، (الجزائر:مذكرة لنيل الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال :تخصص مجتمع معلومات ، كلية العلوم السياسية قسم علوم الإعلام والاتصال، 2013).

4) الضافي محمد، بن عبد العزيز، **"مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض"**، (الرياض :رسالة ماجستير، فرع: العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006).

5) طاهر شهرزاد، **الإدارة الإلكترونية و الجماعات المحلية**، (مستغانم: مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2011– 2012).

6) فارس كريم، **"متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"**، (قطر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال، 2008).

7) معاوي وفاء، **الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر**، (باتنة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: سياسات عامة و حكومات مقارنة، 2010).

المواقع الإلكترونية:

1) محمد ناجي،" **المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية."**الموقع الإلكتروني:

php ?p=97383.com/vB/showthread.a.saud .//www dr: http

2) دينا الجيار،"مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية"، الموقع الإلكتروني:

http//:www.aktachef.com/forum/shouthread ?1938.y.e3y.d1% c7

3) غزال عادل، **"مشاريع الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية 2013**.- Cybrarians Journal.- ع 34، مارس 2014.

4)الموقع الإلكتروني:

http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content &id=663:ghazal&Itemid=97

5)بلعربي عبد القادر، لعرج مجاهد نسيمة، مغبر فاطمة الزهراء، **تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر**،الموقع الإلكتروني:

http://iefpedia.com/arab/wp- -content/uploads/2012/06/-A1.pdf

6) الموقع الإلكتروني batnauniv.mountad.biz/t3/38-Topi

7) الموقع الإلكتروني: 30 dz.justgoo.com

8) الموقع الإلكتروني:

http://www.premier-ministre.gov.dz/arabe/media PDF/Dossier/Telecom/ EAlgerie.pdf[/ur

9) الموقع الإلكتروني: www.selmani2012.blogsport.com

10)الموقع الإلكتروني: www.el-massa.com

11) الموقع الإلكتروني:

www.Shababadrar.net/vb/threads/60102

12)الموقع الإلكتروني:

online.comwww.echorouk

http://europa.eu.int.الموقع (13 إلكتروني:

14) World Bank ,A Definition of E-Government ,[Online] ,www .world bank .org /Public sector/egov/egovstudies ,htm,access, 08/06/2005.

الفهرس

الفهرس: